



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISIÓN DE EDUCACION CONTINUA**

**Modelo de detección y evaluación de la satisfacción de
clientes /usuarios propuesto para la calidad del servicio en una
organización**

Tesis
Que para obtener el título de
Licenciado en psicología

Presenta
Judith Amezcua Moreno

Directora de tesis:
Lic. Xochitl Muñoz Pertierra

Revisores:
Lic. Carlos Peniche Lara
Lic. Isaura López Segura
Mtro. Rubén Miranda Salceda
Lic. Mirna Ongay Valle

México, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

María Fernanda:
Por ser el gran impulso
en mi vida.

Hermana Margarita:
Por tu gran apoyo en este
camino.

Madre:
Por ser un ejemplo de
vida.

Lic. Xochitl Muñoz:
Por su asesoría,
profesionalismo y gran calidad
humana.

Lic. Carlos Peniche:
Por sus observaciones y
apoyo.

Revisores: Isaura, Mirna y
Rubén:
Por sus comentarios y
consideraciones.

Ricardo Trujillo y personal de
servicios escolares:
Por su disposición y por ser un
ejemplo de calidad en el
servicio.

Índice

Introducción

Resumen

Capítulo 1: Importancia del enfoque sistémico en la aplicación de modelos de calidad.

- El enfoque sistémico en la calidad del servicio
- El pensamiento sistémico
- Técnicas administrativas
- Modelos de calidad
 - Premio Nacional de Calidad
 - Malcon Baldrich Award
 - Deming
 - Tabla comparativa

Capítulo 2: La inclusión de la voz del usuario en la construcción de una organización.

- Análisis del usuario como eje central de construcción de una organización
- El estudio de los usuarios en la implantación de procesos de calidad
- La detección de necesidades del usuario: un enfoque interdisciplinario: factores psicológicos, cognitivos y socioculturales
 - La teoría de campo: Lewin
 - Festinger: Teoría sobre la comparación social
 - Teoría del refuerzo
- Las quejas más frecuentes de los directivos sobre la investigación de mercados

Capítulo 3: Investigación de necesidades de los usuarios.

- Métodos cuantitativos y cualitativos de investigación
- Mecanismos cuantitativos
- Mecanismos cualitativos
- ¿Por qué utilizar una metodología cualitativa?
- Clasificación de procedimientos en la investigación cualitativa
 - Sesión de grupo/grupo de discusión
 - Entrevista a profundidad
- El mapa cognitivo de relaciones como herramienta de análisis
- La presentación de resultados

- Integración de Métodos
- Recopilando el procedimiento general a seguir para el diseño de una investigación de mercado consiste en
- Segmentación de mercado
- El uso del producto o servicio como base de segmentación
- Herramientas para medir la satisfacción del cliente
- Evaluación cuantitativa y cualitativa de la satisfacción de cliente
- Construcción y definición de indicadores y estándares de servicio

Capítulo 4: Orientación hacia la mejora continua.

- Planeación, Misión, Filosofía y Visión
- Mejora de procesos y servicios
- Aseguramiento de la calidad
- Comparación referencial
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Aplicación para el diseño de estrategias de mercado
- Aplicación para campañas promocionales de posicionamiento de marca, producto o servicio
- Aplicación para el diseño de competencias del personal y la evaluación del desempeño

Capítulo 5: Aplicación del criterio uno del Modelo del Premio Nacional de Calidad en INEGI.

- Antecedentes del Modelo de Calidad en el INEGI
- Requerimientos específicos del PNC para el criterio uno “Clientes”
- Desagregación de requerimientos
- Métodos y mecanismos para el conocimiento del cliente usuario
- Puntos de contacto
- Sistema de información de mercado
- Medición de la satisfacción del usuario
- Indicadores de satisfacción
- Estándares de servicio
- Medición de la lealtad del cliente
- Fuentes de información
- Despliegue de necesidades en procesos
- Comparación referencial
- Documentación de la mejora continua
- Percepción del valor por parte de los clientes

Conclusiones.

Referencias.

Introducción

El *Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad.[FPNC](2004)* en el taller de homologación de criterios describe que desde hace más de dieciséis años, decenas de organizaciones tanto públicas como privadas interesadas en desarrollar las mejores prácticas de calidad total para alcanzar altos niveles de competitividad; adoptaron el Modelo del Premio Nacional de Calidad (PNC), el cual se integra bajo la Visión de: “lograr una competitividad sistémica de México mediante la opción estratégica de mayor demanda en el país por su utilidad, efectividad y prestigio” dicho modelo tiene como propósito “impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial”, mediante la concepción de una organización como si fuera un sistema y “cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que se integran en un todo complejo” El Modelo define a cualquier organización como un sistema con el fin de entender de manera integral su funcionamiento y así facilitar la administración y aplicación de la mejora continua en pro de “crear valor para sus clientes, personal, proveedores, mercados y sociedad”.

Este Modelo permite evaluar el grado de madurez de cada organización, en cuanto a sus prácticas de calidad total; detectando fortalezas y áreas de oportunidad en tres dimensiones: enfoque, implantación y resultados. El proceso de evaluación por parte del PNC, se lleva a cabo en etapas inicialmente un grupo de evaluadores por medio de la lectura de la documentación realizada por cada organización califican el grado de madurez de cada modelo, en la segunda etapa, las instituciones o empresas con puntajes mayores son sujetas a una visita de campo en donde se corrobora que la documentación presentada opere y se asignan los puntajes correspondientes a lo observado. Por último las organizaciones con niveles mayores de madurez son reconocidas anualmente con el Premio Nacional de Calidad.

Si bien el Modelo **no es prescriptivo** en cuanto al empleo de prácticas, herramientas, teorías o técnicas específicas de calidad se considera una aportación relevante el hecho de mostrar un ejercicio a partir del cual se muestra un marco teórico para la construcción de uno de los ocho criterios que lo conforman y que es el número uno denominado “Clientes” en donde se recaba información y conocimiento referente a los clientes o usuarios de una empresa o institución y como éstos son incluidos en los diferentes sistemas y procesos de la organización desde un enfoque sistémico.

En este trabajo se optó por presentar la información partiendo de lo general a lo particular con el objetivo de que inicialmente el lector ubique las bases que conforman el uso y aplicación de un enfoque de sistemas; observada su aplicación a nivel mundial, por lo que se mencionan tres modelos de calidad: Deming, Malcon Baldrich y el Premio nacional de Calidad; que abordan dicho enfoque.

En virtud de la ínter conectividad de los diferentes sistemas y procesos dentro de una organización, se describen aspectos relacionados con la planeación

estratégica y táctica, ya que por medio de éstos cualquier organización puede desplegar sus programas y funciones de tal manera en que las necesidades de los clientes; entendidas éstas bajo el contexto del PNC como: “los requerimientos básicos y las expectativas presentes y futuras y a lo no esperado o no anticipado por ellos. El conocimiento de los clientes también incluye la forma en que la organización dimensiona la cadena de valor para el cliente y el usuario final, examinando todas las actividades que el cliente realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio”. *FPNC (2004)*.

Posteriormente se centra el tema de estudio en la investigación de las necesidades de los clientes/usuarios y la relación con éstos, por lo que se refieren teorías que pueden orientar dicho conocimiento. Particularizando en los mecanismos cuantitativos y cualitativos que son factibles de utilizar para recabar y documentar las necesidades de los usuarios, así como en las conexiones que el criterio uno del Premio Nacional de Calidad (PNC), por su enfoque sistémico obligadamente presenta con el diseño de procesos, el desarrollo del personal, los sistemas de información internos y su efecto en la imagen corporativa ante la sociedad.

Al finalizar se muestra un ejercicio de documentación del criterio uno dentro del INEGI, para poder visualizar una opción integrada.

Por último se muestra cómo el desarrollo de información y conocimiento relacionado con las necesidades de los usuarios y la medición de su satisfacción con los productos y servicios que genera una organización se encuentra directamente relacionado con la formación teórico metodológica del **psicólogo, como profesional** en el estudio de la conducta humana, ya que implica la identificación y sistematización de la motivaciones, percepciones y creencias de los consumidores. De ahí que se considera necesario valorar el rol que este profesionista desempeña dentro de las organizaciones que optan por la aplicación de modelos de calidad total, en virtud de que cuenta con un amplio campo de trabajo en donde puede desempeñarse como consultor para el diseño e implantación de sistemas de aseguramiento de calidad; siempre y cuando desde su formación inicial se estructuren y fomenten planes de estudio acordes a las demandas laborales actuales, mismas que están dirigidas a desempeñar funciones con carácter interdisciplinario, en donde el psicólogo que se forme con altos niveles de competitividad en el estudio de la conducta humana y lo integre al manejo de otras ramas del conocimiento podrá insertarse fácilmente dentro del campo laboral con altos niveles de desempeño.

Resumen

El objetivo de éste trabajo es integrar una alternativa teórico metodológica para detectar las necesidades de los clientes, evaluar los niveles de satisfacción con los productos o servicios que genera una organización y contar con una opción para documentar* el criterio número uno “Clientes”, del Premio Nacional de Calidad (PNC); dirigida a los profesionales relacionados con el estudio de la conducta humana dentro del ámbito laboral y social como es el caso de los psicólogos que laboran en empresas o instituciones que optan por registrarse como posibles postulantes al PNC y que en su actividad se dedican a investigar los requerimientos y expectativas de los clientes/usuarios a partir de mecanismos y técnicas de orden cuantitativo y cualitativo, en estas últimas el papel del psicólogo reviste gran importancia ya que se orientan a identificar las percepciones, motivaciones, actitudes, creencias etc. que definen la opinión de los diferentes segmentos de la población.

El presente trabajo permitirá a los profesionistas antes citados contar con una opción metodológica para sistematizar las demandas de los diferentes segmentos de mercado así como las correspondientes para ubicar los niveles de aceptación o rechazo hacia la oferta institucional o empresarial dentro de un mercado. La propuesta realizada no pretende ser la opción óptima, ya que ésta dependerá de las características, decisiones y recursos de cada organización; pero permitirá ubicar dentro de los requerimientos del PNC, alternativas existentes para el ordenamiento y presentación del modelo de calidad que opere dentro de la empresa o institución en la que presten sus servicios.

Aunado a lo anterior, se pretende facilitar la “documentación” del criterio uno del PNC, quien en sus requerimientos al respecto solicita se refleje, cómo las empresas o instituciones conocen las necesidades de sus usuarios y las despliegan dentro de su estructura y funcionamiento; necesidades que cambian los hábitos de compra o consumo de los clientes; como señala *Philip Kotler durante el foro mundial de Marketing y Ventas en Barcelona (2004)*, a partir de sus 10 principios dentro de los cuales indica, cómo en la actualidad el consumidor tiene el poder y es quien define la oferta; motivo por el que las organizaciones requieren acudir directamente a ellos para crear de manera conjunta más valor a los productos o servicios que generan.

* Cada organización que opta por registrarse en el PNC, tiene que presentar un documento que refleje cómo ha diseñado e implantado su modelo de calidad, así como los resultados obtenidos durante mínimo tres años de ahí que se denomina como el concepto de “documentar”.

Capítulo 1: Importancia del enfoque sistémico en la aplicación de modelos de calidad.

▪ El enfoque sistémico en la calidad del servicio.

Bajo un enfoque clásico entendido éste como, la aplicación dentro de las organizaciones de un liderazgo autocrático, orientado hacia una administración por objetivos y resultados, enfocados a “hacer” más que a la satisfacción del cliente, caracterizadas por una estructura que se define en función de cada responsable, en lugar de organizarse por sistemas y procesos dinámicos que cuenten con perfiles de puestos, en donde se definan roles y competencias individuales y grupales, más que responsabilidades individuales; se observa como resultado que las organizaciones ya sean públicas, privadas o sociales en este caso, centran más su atención en las áreas estructurales que las integran; por medio de funciones y actividades que definen su dinámica organizacional para el logro efectivo de los objetivos planteados a nivel individual y departamental.

Caicedo y Cortés (2005), describen como dentro de la teoría administrativa se recogen inquietudes alrededor de los grados deseables de centralización y descentralización que se deben presentar dentro de una organización, al igual que con los procesos de comunicación y los flujos de información dentro de ella, pero, en la perspectiva actual, la coordinación está relacionada con la conducción de los procesos organizacionales; y está centrada en el estilo gerencial que orienta la interacción entre los jefes-líderes y los miembros de los grupos naturales y las áreas de trabajo; por lo que la comunicación entre ellos esta relacionada con la construcción de significados comunes encaminados a lograr la difusión y apropiación de los conocimientos y datos necesarios para llevar a cabo las funciones encomendadas, acción que permite el cumplimiento de metas dentro de una organización.

Un análisis organizacional enfoca las relaciones entre los diversos elementos de las organizaciones, los distintos propósitos de los individuos, las alternativas tecnológicas que coexisten y los distintos roles y procesos. Para aproximarse a una caracterización dinámica, se pueden definir las organizaciones a partir de la conceptualización de los siguientes elementos: **identidad, autonomía y relaciones dialógicas**. *Etkin y Schvarstein (1992)*. Las organizaciones poseen una **identidad** invariante que les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras similares, esta se referencia en la estructura, es decir en el conjunto de recursos, en las personas y sus relaciones y en los procesos que se definen. Realidad que integra la acción a través de su núcleo vital de conocimientos, el cual le permite superar las perturbaciones a las que se ve sometida. La identidad está integrada por: una **identidad-esquema** común a todas las organizaciones similares y una **identidad-construcción**, producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario. La identidad es percibida

de manera distinta por los miembros de la organización “endoidentidad”^{*} y por los observadores “exoidentidad”. Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía lo cual en alguna medida restringe los grados de libertad que poseen para su operación.

La **autonomía** organizacional es la capacidad que presentan estas formaciones sociales de gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de su origen. Con este atributo se trata de caracterizar la variedad de mecanismos internos que tiene la organización para transformar las perturbaciones extremas a partir de sus procesos internos. (Caicedo y Cortés, 2005).

Las **relaciones dialógicas** explican como se organizan estructuralmente las conexiones entre los diferentes conceptos que no pueden ser complementarios dentro de una organización, tales como el orden-desorden; estos eventos ocurren para adaptarse a los cambios que pueden experimentarse dentro de una empresa o institución, permitiendo con ello su funcionamiento, la forma de autoorganizarse o la capacidad de neutralizar los estímulos internos o externos que le afectan. La autoorganización se logra cuando algunas situaciones de desequilibrio se propagan en una organización, por ejemplo los cambios técnicos, los problemas laborales, etc., como resultado de los cambios no planeados; a lo anterior se le llama “nucleación” la cual consiste en el proceso de instalación de nuevos modos o límites a los desórdenes que sufre un sistema, que se vuelven dominantes y válidos para mantener vigente la lógica de los procesos de autoorganización; estos nuevos límites se difunden a la totalidad del sistema y generan una nueva normalidad interna. (Etkin y Schvarstein, 1992).

Sin embargo cualquier forma de caracterizar a las organizaciones debe reconocer el paradigma de la complejidad, mismo que acepta la imposibilidad de simplificar o esquematizar la globalidad de las formaciones sociales y las deficiencias que tienen los enfoques reduccionistas al explicarlas, ya que después de los cambios que se pueden presentar en las principales variables del entorno ya sea económicos, políticos, comerciales, tecnológicos, sociales, etc. esta situación ha llevado a que las organizaciones tengan que **desarrollar enfoques de gestión integral** y deban adoptar esquemas estructurales más flexibles que reconozcan "al conocimiento como el factor productivo de la época". (Caicedo y Cortés, 2005).

^{*}La identidad se construye desde adentro como desde afuera, ésta se presenta como una imagen y su percepción depende de quien es el sujeto que observa, en éste caso son los integrantes mismos de la organización y en la exoidentidad son las personas que se ubican fuera de ella.

▪ El pensamiento sistémico

Caicedo y Cortés (2005), identifican al pensamiento sistémico como una teoría generalista que ofrece una visión unitaria del mundo y que sirve para modelar objetos, naturales o artificiales, simples o complejos, existentes o por aparecer, con ayuda de una herramienta que es el sistema generalizado. Es un objeto dotado de fines u objetivos que, en un entorno bien delimitado, ejerce una actividad, a la vez que ve evolucionar su estructura interna a lo largo del tiempo sin perder su identidad”; principio surgido de los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

Las premisas básicas que maneja un enfoque sistémico son:

(INEGI, 2005, elementos básicos para la conceptualización de sistemas, p. 4)

- Los sistemas existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los conceptos básicos que se plantean en un enfoque sistémico conforme a *Bertalanffy (1968)*, son:

- Los componentes de cada sistema.
- Proceso de conversión: los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado.
- Entradas: son los elementos sobre los que se aplican los recursos.
- Salidas: son el resultado del proceso de conversión del sistema y se cuentan como resultados, éxitos o beneficios.
- Medio: sistemas que están fuera de nuestro alcance.
- Propósito: finalidad del sistema.
- Atributos: propiedades cuantitativas y cualitativas que se utilizan para medir la eficacia del sistema.
- Metas y Objetivos: responden a la pregunta, ¿Qué busca lograr el sistema en forma concreta?
- Componentes, programas o misiones: elementos compatibles reunidos para trabajar hacia un objetivo definido.
- Administración, agentes y autores de decisiones: las acciones y decisiones se atribuyen a administradores, agentes y autores de decisiones.
- Estructura: forma de las relaciones que mantienen los elementos del conjunto.
- Estado: se define por las propiedades que muestran sus elementos en un punto en el tiempo.
- Condición del Sistema: está dada por el valor de los atributos que lo caracterizan.
- Flujos: tasas de cambio del valor de los atributos del sistema.
- Conducta: cambios en los estados del sistema a través del tiempo.

Para efectos de este documento se definirá a un **sistema** como: “un grupo o conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan entre sí para lograr un propósito común y que se caracterizan por: tener un propósito, todas sus partes deben estar presentes para que el sistema cumpla el propósito de manera óptima, la forma en como están ordenados y arreglados sus elementos afecta el desempeño del sistema, y los sistemas buscan mantener estabilidad y aprenden a través de la retroalimentación. Por lo que una organización es un sistema sus partes son subsistemas y los elementos de estos últimos son procesos. En donde la capacidad de aprender y mejorar se comparte entre los sistemas generando conocimiento organizacional”. *INEGI (2005)*.

Se entiende mejor la capacidad que poseen las organizaciones en el largo plazo, si se recuerda que la organización no es sólo el conjunto de recursos, sino también de sistemas, procesos procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptativo al entorno. La coordinación de ese conjunto se constituye en el fundamento básico de la articulación y del control para garantizar la vigencia de las lógicas individuales y de las colectivas para la realización de los valores en el sistema global. Es decir se entiende mejor cómo las lógicas dentro de una organización, concurren en un todo para materializar sus propósitos.

▪ **Técnicas administrativas**

En un estudio reciente *Caicedo y Cortés (2005)*, indican que dada la complejidad de la gestión, se requiere identificar la existencia de tres elementos estructurales en las organizaciones que permitan conceptualizar la gestión, la orientación estratégica, los procesos y la cultura organizacional. Estos elementos permiten construir un esquema integral de gestión a través de la articulación de:

- a) Gerencia de Procesos
- b) Gerencia por Directrices
- c) Transformación Cultural

a) Los **procesos** comprenden el conjunto de prácticas, comportamientos, procedimientos, sistemas y mecanismos con los cuales opera la organización en lo cotidiano, que en un 80% deben ser predictibles y su desempeño ajustado a lo esperado. Para intervenir y direccionar los procesos se aplica la **gerencia por procesos** lo cual busca en los procesos repetitivos lograr el dominio tecnológico de la organización, a través de la documentación dinámica y participativa de las mejores prácticas empleadas en la cotidianidad organizacional. Esta cuenta con una metodología estructurada de solución de problemas, el análisis de los procesos, la gerencia del servicio y la estandarización.

b) La **gerencia por directrices**: define una política como la integración entre un objetivo y el conjunto de estrategias. El proceso de gerencia por directrices comprende los grandes propósitos (visión, misión y valores) la realidad del entorno el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA), la voz

del cliente, la referenciación competitiva y las políticas corporativas en el sentido de, los objetivos con sus respectivas estrategias, metas e indicadores.

Para alcanzar esos grandes propósitos se debe orientar la organización en el largo plazo, por lo que es necesario identificar y monitorear las variables claves del entorno; con la finalidad de ajustar las estrategias adoptadas y garantizar el cumplimiento de las metas. La orientación estratégica es una necesidad cuando el entorno cambia frecuentemente, por lo que se requiere explorar de manera sistemática y permanente cómo evoluciona el medio ambiente.

La posibilidad de garantizar la consistencia entre el largo plazo y el día a día solo se logra a partir de la definición de los objetivos, de las estrategias y de la formulación de un sistema global de indicadores de gestión que contribuya a permitir que todos los esfuerzos diarios realmente apoyen el logro de los objetivos de largo plazo. Tal sistema debe ser concreto, dinámico y realmente ágil.

c) La **transformación de la cultura** organizacional. La cultura puede ser intervenida mediante la adopción de estrategias transversales que impulsen la adopción de nuevas prácticas, orientando la transformación cultural y buscando promover en las personas nuevos conceptos, valores y prácticas y centrando esto en el ejemplo de los directivos. Estos procesos y su orientación estratégica, determinan si los comportamientos de las organizaciones van a ser exitosos en el largo plazo.

Por lo que según el Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. (2004) en su Modelo de Calidad indica que:

El pensamiento sistémico se basa en entender que las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin.

El comprender a una organización como sistema requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.

El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

El pensamiento sistémico implica entender a la organización como un ente que continuamente cambia y aprende pues está inmerso en ciclos de retroalimentación de fuentes internas y externas cuya dinámica determina su comportamiento.

Las interacciones de los elementos de una organización al interior y al exterior de ésta no son lineales, proporcionales, ni inmediatas en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización si no se utiliza una perspectiva sistémica. (p.14).

De ahí que se retoman tres modelos de calidad, el Premio Nacional de Calidad, el Premio Deming y el Malcom Baldrige Award los cuales plantean dentro de su conceptualización y operación el enfoque de sistemas.

▪ Modelos de calidad (Premio Nacional de Calidad, Malcon Baldrich Award y Deming).

La palabra clave en estos modelos es el "alineamiento" de los objetivos, cuyo significado inferido es: la organización, la sincronización e integración de los objetivos de liderazgo, el planteamiento estratégico y de orientación hacia el cliente y hacia el mercado; y por lo tanto de las tareas y [acciones](#) que se realizan en la empresa, para cumplir con su misión; con el único propósito de alcanzar resultados sincronizados e integrados; en los aspectos de orientación hacia el personal y en la gestión de procesos. Todo ello en un entorno sistémico articulado por la información y análisis; de manera que el alineamiento de los objetivos implica actuar, para que la empresa oriente sus objetivos de liderazgo como "causas" que deben producir "efectos" que son medibles en los resultados.

▪ El Premio Nacional de Calidad

Como indica la *American Society For Quality*. [ASFQ](2005) el PNC es miembro de la red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión (REDIBEX), integrada por representantes de organizaciones promotoras de la cultura de la calidad total de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay, así como por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Así mismo es miembro del Global Excellence Model, integrada por Australia, Brasil, Estados Unidos y Japón, México, Singapur y Sur África, así como por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)

Los propósitos del Modelo Nacional para la Calidad Total que define la *FPNC* (2004) son:

- Promover una cultura basada en los principios de este Modelo,
- Provocar efectividad de las organizaciones mexicanas en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados,
- Mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales,
- Promover el aprendizaje y la autoevaluación, y
- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas.

Evalúa tres aspectos:

Enfoque: que se refiere a la filosofía en el diseño de sistemas y procesos de la organización, para lograr los propósitos y estrategias definidos; en función de su

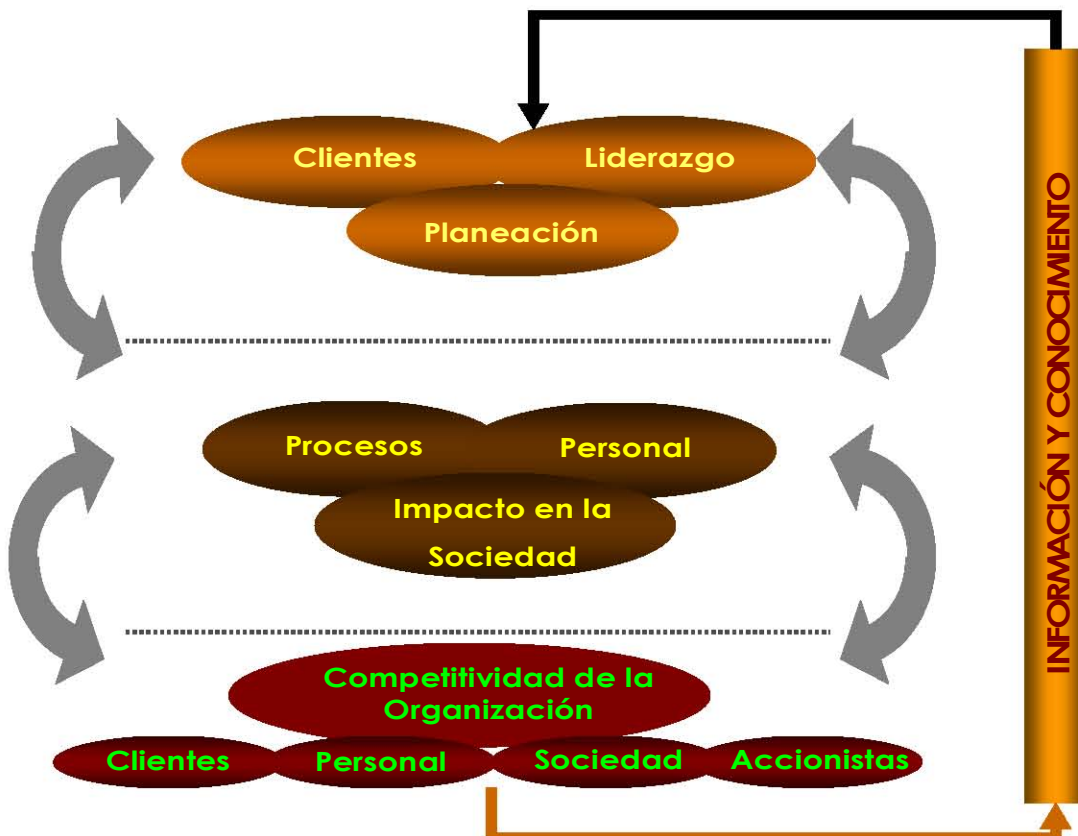
misión y visión. La filosofía de diseño abarca la alineación de los sistemas y procesos con: los requerimientos y principios del Modelo Nacional para la Calidad Total, las estrategias y valores de la organización, la incorporación de elementos preventivos que garantizan su desempeño libre de falla y la definición de las interacciones que contribuyen al óptimo desempeño del sistema organizacional.

Implantación: entendido como el grado en que los procesos y sistemas son aplicados de acuerdo con el enfoque definido, incluye el alcance y la práctica sistemática y rutinaria a nivel cultural de los sistemas y procesos por parte de los distintos grupos y niveles en que se aplique.

Resultados: son los logros derivados de la implantación de los sistemas y procesos diseñados e implantados, e incluye información cuantitativa y cualitativa, así como la comparación de parámetros, la identificación de la relación causal con las mejoras aplicadas y las tendencias y niveles obtenidos.

Con ellos se define el nivel de madurez de la organización; consistiendo este, en el grado en que sus sistemas interactúan de forma armónica para contribuir al logro de su misión, a las necesidades de sus mercados y a su desarrollo estratégico (visión); están integrados para alcanzar aquellos propósitos que son congruentes con los principios del Modelo Nacional Para la Calidad Total (MNCT); aplicados como hábitos de trabajo, creando de esta manera valor, para los grupos de interés y mejores niveles de competitividad.

El Modelo Nacional para la Calidad Total es representado con el siguiente esquema:



[FPNC] (2004).

El FPNC (2004) define como principal propósito de su modelo el:

Impulsar la mejora continua de las organizaciones Mexicanas para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial, basándose en los siguientes principios: enfoque al cliente, liderazgo efectivo y ejemplar, personal comprometido, compromiso con la sociedad, mejora continua e innovación y pensamiento sistémico con base [en] los cuales maneja el nuevo enfoque administrativo. (p.8)

Evaluando con base en el “enfoque” a la organización y sus sistemas, la cultura por medio de la “implantación” y los “resultados” como la creación de valor y competitividad

El Modelo se encuentra integrado por ocho criterios; el primero de ellos es la razón de la presente investigación siendo el correspondiente a “1.0 Clientes” cuya descripción según el [FPNC] (2004) Modelo de Calidad es:

La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales”. Se despliega en dos subcriterios que son:

1.1 Conocimiento de clientes y mercados descrito como: La forma en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa la satisfacción y lealtad de sus segmentos de mercado, clientes y usuarios finales.

1.2 Relación integral con los clientes descrito como: La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes con un espíritu de ganar-ganar, con el fin de lograr su preferencia y lealtad.(p. 19,20,21)

Dentro del criterio “8.0 Competitividad de la organización” el FPNC (2004) muestra los resultados de la operación y es definido como:

El desempeño global de la organización en cuanto a la creación de valor para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados y comunidad inmediata), como resultado de la planeación estratégica, de su enfoque de sistemas y mejoramiento de procesos Incluye una explicación detallada de la relación causal entre el mejoramiento de su posición competitiva por su proceso de calidad, así como por el manejo inteligente e informado de los factores económicos, sociales, políticos, ambientales, así como por el análisis de la competencia y, en general, la dinámica con la que se ha enfrentado a la misma y ha ampliado sus mercados para asegurar el desarrollo y crecimiento de la organización en el largo plazo.(p.36)

Dentro del criterio 8.0 se encuentra el subcriterio 8.1 que “integra los resultados de valor creado para los clientes, considerando los resultados de valor creado para

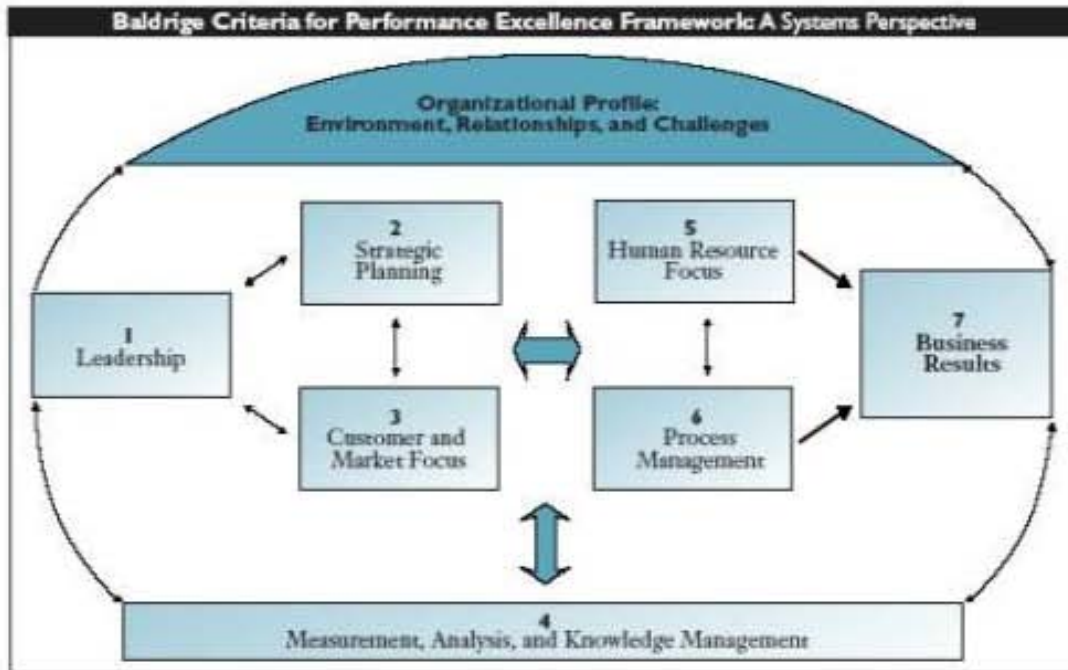
clientes y usuarios y, la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada ” (FPNC, 2004, p.36).

▪ Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige Award

El *Modelo Malcom Baldrige (2004)* se crea en Estados Unidos en 1987, sustentado en el Modelo de Excelencia, como una respuesta a la necesidad de incrementar la competitividad de la producción estadounidense en momentos en que se había producido una invasión de productos japoneses en su mercado, y es el mismo Gobierno quien liderea la política del Premio Nacional de Calidad en la creencia de que la Calidad Total – Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional. La misión de este Premio es:

- Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Gestión de Calidad Total como método competitivo de gestión empresarial.
- Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que lo hubieran implantado con éxito.

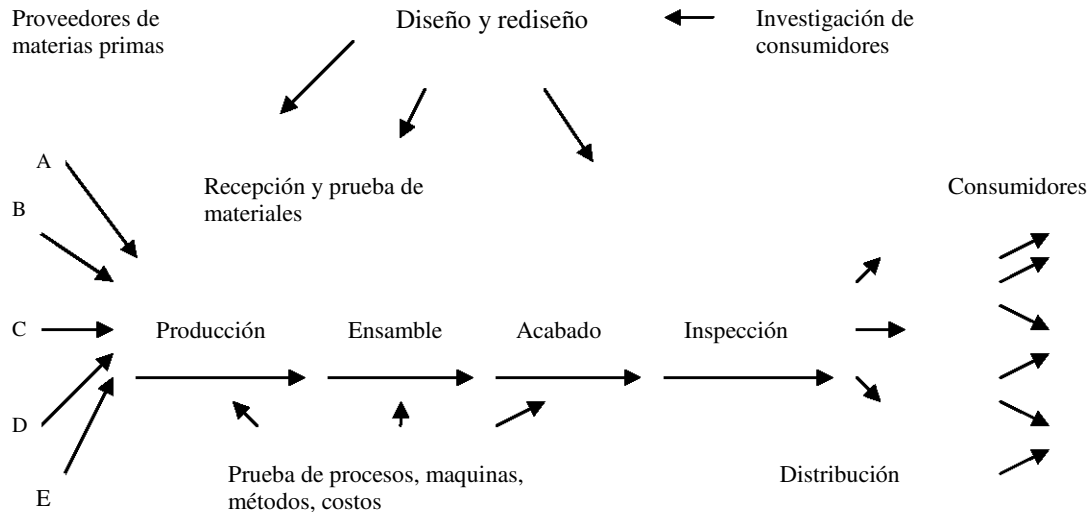
El Modelo Malcom Baldrige se actualiza anualmente y es administrado por el Baldrige National Quality Program del United States Department of Commerce recibiendo el aporte de los principales centros académicos y empresariales. En síntesis, el Modelo propone que la satisfacción del cliente y del personal, así como el impacto social positivo, se consigue mediante el liderazgo en la estrategia y en la gestión del personal, de los recursos y de los procesos, todo lo cual debe conducir a unos excelentes resultados empresariales. Inicialmente fue aplicado a la industria y ahora abarca a la pequeña empresa, empresas de servicios y organizaciones privadas y públicas.



Anónimo. Modelo Malcon Baldrige (2004).

▪ El Modelo Deming

Moen, Nolan, Provost. ,s.f. indican como Deming utilizó un diagrama de flujo para representar la producción como un sistema, utilizando esto por primera vez en 1950, en donde el consumidor es la parte fundamental de la línea de producción y lo representa con la siguiente figura:



Moen et al.(s.f.) señalan que bajo el punto de vista de Deming, el mejoramiento de la calidad inicia identificando las futuras necesidades de los clientes por medio de una investigación de mercado, ya que en la fase de diseño y rediseño de un producto o servicio, se deben generar aquellos que mejor satisfagan las necesidades expresadas por el mercado real y potencial. Para ello se construyen aquellos procesos de trabajo que respondan a los requerimientos establecidos. Los diseños y procesos son mejorados constantemente para mantener la vigencia y liderazgo en el mercado. El ciclo de mejora nunca concluye; Deming habla de cuatro actividades básicas para el mejoramiento de la calidad: el diseño de un nuevo producto, el rediseño de un producto existente, el diseño de un nuevo proceso incluyendo un servicio y el rediseño de un servicio.

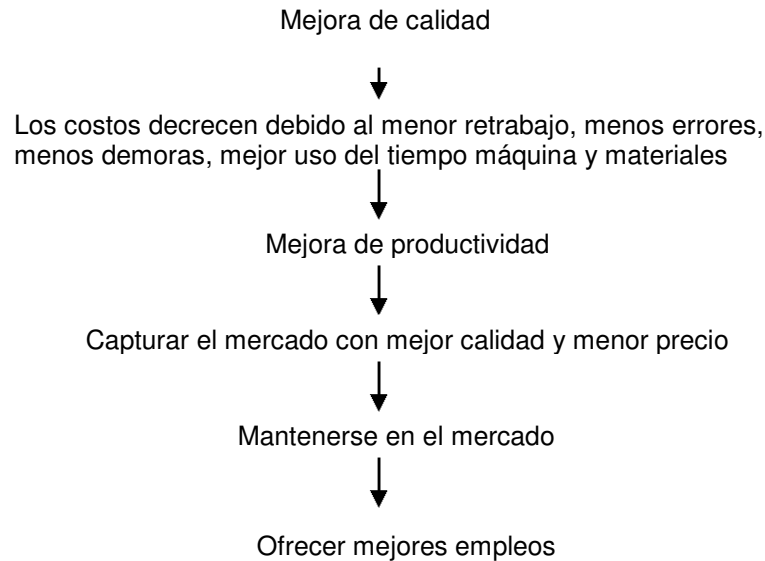
Estas cuatro actividades pueden llevarse a cabo dentro de diversas funciones de la organización misma que debe orientar y coordinar los esfuerzos enfocándose en un propósito común. Se deben romper las barreras entre los departamentos, de forma que el personal de investigación, diseño, ventas y producción puedan trabajar como equipo al desempeñar cualquiera de las cuatro actividades básicas, para adecuar mejor productos y servicios a una necesidad.

La mayor mejora en la calidad de un producto o servicio se presenta durante su diseño ya que la posibilidad de mejora en esta fase es mayor, que para etapas posteriores.

Los directivos deben aportar el tiempo y los recursos necesarios que permitan al personal realizar experimentos durante la generación de tecnología, desarrollo del producto, y desarrollo del proceso detrás de un producto o servicio. Las necesidades del cliente deben guiar el trabajo en todas estas funciones. *Moen et al.(s.f.)* indican que históricamente la reacción en cadena de Deming, el control de calidad en las industrias de manufactura y de servicios ha consistido en la inspección del producto o servicio respecto a un conjunto de requerimientos o especificaciones. En manufactura, esta función la desarrolla el departamento de control de calidad (CC). En las industrias de servicio, la contraparte del departamento de CC se conoce frecuentemente como el departamento de

auditoria.

A continuación se presenta la reacción en cadena de calidad y productividad de Deming:



Moen et al.(s.f.) citan que esta reacción en cadena para el mejoramiento de la calidad no puede iniciarse a través de la inspección de productos. En lugar de eso, la atención debe dirigirse hacia el proceso que conduce al producto o servicio. Este cambio de enfoque de inspección del producto hacia mejoramiento del proceso es necesario si se pretende lograr un producto o servicio de mayor calidad a un menor costo. El menor costo se logra reduciendo la cantidad de retrabajo, el número de errores, demoras, obstáculos y haciendo mejor uso del tiempo de máquina y de los materiales.

Hayes (1999) sugiere que existen algunas diferencias importantes entre inspección de un producto y mejoramiento de un proceso ya que el análisis de este último se desarrolla por todos los miembros de la organización y de esta manera es una pequeña parte del trabajo de todo mundo en lugar de la completa responsabilidad de unos cuantos. El proceso se estudia, y por lo tanto tiene lugar el aprendizaje, aun y cuando se estén produciendo productos o servicios no defectuosos. La calidad se incrementa por el uso de conocimiento nuevo; como una base para la modificación del proceso o el producto. Motivo por el cual la experimentación planificada es un método importante para obtener este nuevo conocimiento; ya que estos cambios permiten que las tareas se hagan mejor, más rápidas y más fáciles, y por ende existen decrementos en los costos que acompañan a las mejoras en la calidad de un producto o servicio.

▪ **Tabla comparativa de los tres modelos.**

En un trabajo reciente *Caicedo, Cortés (2005)* muestran la tabla correspondiente, para ubicar las diferencias conceptuales entre éstos así como la posición que otorgan a la voz del cliente:

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	PREMIO DEMING	PREMIO MALCOLM BALDRIGE
1. CLIENTES <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de mercados y clientes 2. Relación integral con los clientes 3. Medición del valor creado 	10. CONTRIBUCIÓN A LA REALIZACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación con clientes 2. Relaciones con empleados 3. Relaciones sociales 4. Relaciones con distribuidores 5. Relaciones con accionistas 6. Realización de la misión corporativa 7. Aseguramiento de ganancias continuas 	3. ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y de los clientes 2. Relaciones con los clientes y satisfacción
2. LIDERAZGO <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo mediante el ejemplo 2. Cultura organizacional 	1. LIDERAZGO, VISIÓN Y ESTRATEGIAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo de los altos ejecutivos 2. Visión y estrategias organizacionales 	1. LIDERAZGO <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo organizacional 2. Responsabilidad social
3. PLANEACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación estratégica 2. Planeación operativa 	2. MARCO TQM <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional y sus operaciones 2. Administración diaria 3. Administración de políticas 4. Relación con ISO 9000 e ISO 14000 5. Relación con otros programas de mejoramiento administrativo 6. Promoción y operación de TQM 4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración funcional y sus operaciones 2. Administración calidad-entrega 3. Administración del costo 4. Administración del ambiente 5. Seguridad, higiene y administración del ambiente de trabajo 9. PODERES DE ORGANIZACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología común (central) 2. Velocidad 3. Vitalidad 	2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de estrategias 2. Despliegue de estrategias
4. INFORMACIÓN CONOCIMIENTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Información y análisis 2. Conocimiento organizacional 	6. UTILIZACIÓN EFICAZ DE LA INFORMACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la información en la administración 2. Sistemas de información 3. Apoyo para análisis y toma de decisiones 4. Estandarización y administración de la configuración 8. MÉTODOS CIENTÍFICOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimiento y utilización de métodos 2. Entendimiento y utilización de métodos de solución de problemas 	4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Medición y análisis del desempeño organizacional 2. Administración de la información y conocimiento
5. PERSONAL <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de trabajo 2. Desarrollo de competencias 3. Calidad de vida 	5. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la gente en la administración 2. Educación y capacitación 3. Respeto por la dignidad de la gente 	5. ENFOQUE A RECURSOS HUMANOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de trabajo 2. Aprendizaje y motivación de los empleados 3. Calidad de vida y satisfacción de

		los empleados
6. PROCESOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos 2. Procesos clave 3. Procesos de apoyo 4. Proveedores 	3. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de aseguramiento de la calidad 2. Desarrollo de nuevos productos y nueva tecnología 3. Control de procesos 4. Prueba, evaluación de calidad y auditorías de calidad 5. Actividades cubriendo todo el ciclo de vida 6. Compra, subcontratación y administración de la distribución 	6. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de valor agregado 2. Procesos de apoyo
7. IMPACTO SOCIAL <ol style="list-style-type: none"> 1. Protección de ecosistemas 2. Desarrollo de la comunidad 	7. CONCEPTOS Y VALORES DEL TQM <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Mantenimiento y mejoramiento 3. Respeto por la humanidad 	
8. RESULTADOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes 2. Personal 3. Procesos 4. Sociedad 5. Accionistas 		7. RESULTADOS DE LA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de enfoque al cliente 2. Resultados de productos y servicios 3. Resultados financieros y de mercado 4. Resultados de recursos humanos 5. Resultados de eficiencia organizacional 6. Resultados de gobierno y responsabilidad social

Como se observa, el Modelo del PNC presenta gran similitud con el Malcolm Baldrige en sus ocho criterios aun y cuando los distribuye hacia lo interno de los subcriterios de manera diferenciada.

Capítulo 2: La inclusión de la voz del usuario en la construcción de una organización.

▪ **Análisis del usuario como eje central de construcción de una organización.**

Las organizaciones orientadas hacia sus clientes en el sentido de buscar su satisfacción plena operan por medio del Control Total de Calidad (CTC), como estrategia de mantenimiento en el mercado, una de las metodologías más utilizadas es el “**Hoshin Kanri**” o “Administración por Directrices” definida por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey [ITESM] (1995) como “una actividad sistemática de control para el logro de la política anual de la administración (política del presidente), basada en el lema de la organización, conceptos gerenciales a mediano/largo plazo, etc., en el cual todos los niveles de trabajo utilizan el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para armonizar cada política” ITESM (1995,p.17). Hoshin Kanri es mejorar continuamente el desempeño, a través de la diseminación y despliegue de la dirección, objetivos y planes de administración de la compañía a la Alta Administración y empleados, de tal manera que todos los niveles de trabajo puedan actuar en los planes, evaluar, estudiar y retroalimentar resultados; mientras se utiliza continuamente el ciclo PHVA,. El propósito del Hoshin Kanri es romper el status quo y dar un gran salto, analizando los problemas actuales y desplegando en respuesta a las condiciones ambientales.

Los puntos clave de un modelo de Hoshin Kanri en Administración por Directrices son, ITESM (1995, p.21):

- Proceso de planeación e implementación, continuamente mejorado durante el año (ciclo PHVA).
- Enfoque en los sistemas clave (medios) que necesiten ser mejorados para lograr las metas estratégicas.
- Participación y coordinación de todos los niveles y departamentos en planeación, desarrollo y despliegue de metas anuales y métodos.
- Planeación y ejecución basada en hechos y datos.
- Despliegue de metas y planes de acción desde la alta dirección hasta los niveles operativos, basada en la capacidad real de la organización.

Los Objetivos ITESM (1995, p.25) son:

- Alcanzar las metas del negocio dictadas por la Alta Dirección, a través de:
 - la identificación de los problemas críticos mediante el concepto de “pocos vitales” entendidos éstos como los principales factores a atender y que una modificación en ellos impacta de manera relevante a todo el sistema.
 - el establecimiento de una metodología de logros.
 - la implementación práctica de las soluciones.
- Mejorar la operación de la RTD (rutina diaria de trabajo) y la estandarización de las operaciones enfocadas al control de calidad.
 - Lograr que todos los empleados comprendan lo que son y cómo pueden cooperar entre sí, horizontal y verticalmente para mejorar la comunicación dentro de la organización.

Para ello se contemplan como elementos: la Administración Interfuncional, la Administración Funcional o rutina diaria de trabajo y la denominada Evaluación presidencial. La primera de ellas *ITESM (2005,p.22)* “se encarga del establecimiento y cumplimiento de las metas prioritarias de la alta dirección a través del despliegue de las directrices y su control interfuncional. Su función es hacer realidad la misión de la empresa”. La segunda *ITESM (2005,p.22)* “se encarga del mantenimiento y la mejora continua de las operaciones diarias de una empresa, y no es más que la práctica del control de calidad en cualquier actividad. Su función es el establecimiento y mejora de los estándares para el logro de las metas de la organización” y la tercera *ITESM (2005,p,36)* “busca determinar si el sistema de trabajo está bajo control y si el sistema está operando como se había planeado, aplicándose cada año en empresas pequeñas o medianas y para las grandes se recomienda hacerlo cada seis meses para planear acciones futuras”.

▪ El estudio de los usuarios en la implantación de procesos de calidad.

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un impulso para satisfacer estos objetivos. El mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia dentro de las organizaciones, en donde el mejoramiento de la calidad está basado en el cambio, ubicando dos tipos el gradual y el abrupto. El cambio gradual es el resultado de pequeñas mejoras a lo ya establecido, mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo el personal. El cambio abrupto proviene generalmente de una innovación o una mejora drástica al estado en el que se desarrollan actualmente las tareas o las funciones. La meta principal es la mejora continua en cada actividad en donde mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos.

El mejoramiento de la calidad en una organización está en la gente no solo en las máquinas, políticas, actividades u organigramas; incluye a los clientes (externos) y proveedores como parte de la organización.

Como indica *Hayes (1999)*:

Un punto de partida para la mejora es adoptar una nueva visión de la organización; Deming ve a la organización como un sistema que incluye la meta de mejoramiento de la calidad en cada etapa desde la recepción de materiales hasta el consumidor, así como el rediseño de productos y servicios para el futuro. Todas las funciones y actividades se dirigen a un propósito común. Preguntándonos principalmente:

- ¿Cómo transformamos en productos los conceptos que tienen el potencial de satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Cómo seleccionamos el mejor concepto para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Cómo seleccionamos los pocos y cruciales parámetros para el diseño entre los cientos de alternativas?
- ¿Cómo diseñamos un producto que funcione bajo el amplio rango de condiciones que serán encontradas durante la producción real y durante el uso por el cliente?

-¿Cómo seleccionamos las mejores condiciones de operación para un proceso de manufactura entre los cientos de posibilidades?

El factor clave para el éxito en el mejoramiento de calidad es el aprendizaje ya que mediante éste se hacen las mejoras en los productos y servicios.

El aprendizaje también mejora promoviendo el trabajo en equipo en donde las actividades de grupo deben centrarse alrededor de la satisfacción de los clientes internos y externos. Con una directriz que oriente a cada trabajador hacia una cultura laboral de la calidad orientada a mejorar la satisfacción del cliente. Solo así podrá la organización ser capaz de competir en los mercados nacionales e internacionales.

La comunicación continua y el trabajo en equipo entre clientes y proveedores y entre directivos y trabajadores será necesario para identificar las oportunidades de mejora. Dicha comunicación puede iniciarse con las siguientes preguntas:

Proveedor a cliente: ¿Cuáles son algunas formas en las que podríamos mejorar nuestro producto o servicio?

Directivo a trabajadores: ¿Cuáles son algunas formas en las que podríamos cambiar el sistema de trabajo de tal forma que ustedes pudieran hacerlo mejor?

Cliente a proveedor: ¿Qué cambios podríamos hacer en nuestro sistema para ayudarles a satisfacer mejor nuestras necesidades? *Hayes (1999)*

Un estilo de dirección debe continuamente promover estas preguntas y permitir a la gente trabajar en equipos para incrementar su conocimiento y hacer mejoras o para resolver problemas que salgan a la luz. La dirección debe visualizar la organización como un sistema de procesos y controlar la conexión de estos procesos. La dirección debe eliminar los obstáculos hacia la mejora. Esta filosofía representa una transformación del estilo de administración presente. *Hayes (1999)*

▪ **La detección de necesidades del usuario: un enfoque interdisciplinario: factores psicológicos, cognitivos y socioculturales.**

La **investigación de mercados**, se entiende como un proceso sistematizado mediante el cual se recopila información cuantitativa y cualitativa de los diferentes grupos reales o potenciales de clientes o usuarios de los productos o servicios que genera alguna organización y que le permite atender problemas relacionados con la imagen corporativa, la percepción del usuario ante los productos o servicios, el análisis de la oferta y demanda, las tendencias del mercado entre otros aspectos.

Para el presente trabajo se retomará la definición de investigación de mercado dada por la Asociación Norteamericana de Mercadotecnia y citada por los autores: *Boyd, Westfacc, Stanley, Stasch (1991)* "procedimiento sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios".

Esta definición incluye estudios de segmentos del mercado, de diseño de productos, de relaciones en canales de distribución, de eficacia de los representantes de ventas, publicidad y políticas de precios.

Si bien se retomará el concepto de necesidad conforme al PNC cabe señalar que *Kotler (1991,p.37)* define a una “**necesidad**” como “un estado de privación sentida de cierta satisfacción genérica que surge de la condición humana en donde las personas requieren de alimento, vestido” y en general de aspectos relacionados con la supervivencia; “éstas necesidades no son creadas por la sociedad o los comerciantes sino que son propias de la condición humana” a diferencia de los **deseos** que el mismo autor define como “la apetencia por satisfactores específicos de éstas últimas necesidades” en donde los deseos se ven “continuamente configurados y reconfigurados por fuerzas sociales” como la escuela y la familia entre otros. Y por último las **intenciones** consideradas por él como “las decisiones de adquirir satisfactores específicos bajo determinados términos y condiciones”. Para este trabajo se denominará “necesidad” en el sentido de los deseos que señala Kotler cuando se hable de detección de necesidades o de la voz del usuario.

Dentro de la investigación de mercados *Kotler (1991,p.243)* denomina **segmento de mercado** a “la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de clientes en donde cada subconjunto puede seleccionarse concebiblemente como mercado meta, al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia” La identificación de grupos de consumidores relativamente homogéneos que se agrupan a partir de sus respuestas y en donde tanto menor sea la variación de respuesta de un segmento y mayor la existente entre los segmentos, cuanto mejor será el esquema de segmentación.

Alave (2005) señala que la mezcla de mercadotecnia se integra básicamente por las 4 “P”: precio, producto, promoción y plaza o distribución, en donde el precio “es el valor monetario que tiene un producto o servicio, un precio debe tener calidad y concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción” generalmente al precio se le considera como la principal determinante de la opción de compra, produciendo los ingresos de una empresa y siendo flexible su modificación conforme a la demanda; las tres “P” adicionales producen costos. “La promoción llamada mezcla promocional se forma por la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que se utilizan para alcanzar los objetivos de publicidad y mercadotecnia; siendo las principales herramientas promocionales la publicidad en cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas bienes o servicios por un patrocinador bien definido. La promoción de ventas como aquellos incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio y las Relaciones Públicas como la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena imagen de corporación y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos. Por ultimo las ventas personales entendidas como la presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Para elaborar un esquema exitoso de segmentación en cierto tipo de productos o servicios se requiere entre otros aspectos proporcionar una medida cuantitativa del tamaño de las diferentes partes del mercado y describir las características de cada parte; *Kotler (1991)* define 10 principios dentro de la nueva visión del marketing, la cual plantea entre otros:

La necesidad de reconocer el poder que ahora tiene el consumidor, la necesidad de desarrollar la oferta orientada directamente al público objetivo del producto o servicio, el diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente, focalizarse en cómo se distribuye y entrega el producto y no tanto en el producto en sí. Lo que encauza a acudir al cliente para crear conjuntamente más valor, utilizando nuevas formas de alcanzarlo con los mensajes publicitarios y desarrollar métricas para su análisis. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda.

Al parecer de *Kotler (1991)* dentro de las variables a utilizar se encuentran: “la **mensurabilidad** que quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable, **accesibilidad** en el sentido de que los segmentos de mercado seleccionados se atienden y alcanzan en forma eficaz, **sustanciabilidad** asociada al concepto de materialidad en el sentido de que tan grande o interesante es el segmento a utilizar y **accionamiento**, como la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados y efectivos para el segmento de interés.

Para explicar los motivos de compra se retoma la teoría de Maslow sobre la jerarquización de necesidades, aplicando una clasificación realizada desde el punto de vista de la psicología social entendida esta última como la ciencia que se encarga de estudiar la conducta del individuo en sociedad y que retoma como principales autores:

Kurt Lewin desarrollador de la Teoría de Campo en el periodo de 1890 a 1947: indica que, en el estudio de las motivaciones y metas de la conducta se manejan los “conceptos dinámicos” de tensión/liberación, aplicados a las necesidades e intenciones socialmente derivadas; los “conceptos estructurales” como la capacidad de comportarse con base a las metas establecidas, los “cambios socialmente inducidos” en cuanto a dos fuerzas en la motivación, las propias y las inducidas, el “nivel de aspiración” radicado en la dificultad de una meta, que la persona se plantea y el “concepto de dinámica grupal” como la tendencia a la cohesión.

Los estudios sobre opiniones y actitudes de *Festinger y Carlsmith en 1959*, y *Axson y Lawless, durante 1992*; muestran como la teoría sobre la disonancia cognoscitiva, señala que la gente tiende a averiguar si sus opiniones son correctas, es decir que busca criterios no sociales para autoevaluar sus opiniones y capacidades; e indica que la consonancia es lo normal señalando como hipótesis básicas dos:

- Aparecida la disonancia, y puesto que psicológicamente es incómoda, las personas harán todo lo posible por reducirla y lograr la consonancia.
- Cuando la disonancia esté presente, además de intentar reducirla, las personas evitarán activamente todas aquellas situaciones o informaciones desfavorables que puedan hacerla aumentar.

En cambio en las formas de reducir la disonancia señala tres maneras:

- Transformando uno o varios de los elementos comprendidos en las relaciones disonantes.
- Añadiendo elementos cognoscitivos nuevos, que sean consonantes con la cognición ya existente.
- Disminuyendo la importancia de los elementos incluidos en las relaciones disonantes y en el caso de la Teoría de la Disonancia Cognitiva que plantea la necesidad de conocer en forma congruente y no contradictoria. (*"Comportamiento humano en las organizaciones"*, 2005)

Como indica *Kotler (1991)* la teoría del refuerzo apoya en el conocimiento del cliente ya que abarca fundamentalmente aspectos conductistas de estímulo respuesta; marco que nos permite definir las variables de posición del usuario o las variables de uso con respecto a un producto o servicio, en el sentido de determinar la actitud que mantiene el usuario, por ejemplo si es fiel, si es cliente potencial o prefiere a la competencia. Dentro de dichas actitudes se presentan las relacionadas con la frecuencia de uso, entendida ésta como la posición del usuario respecto a la oportunidad con la que utiliza o consume un producto o servicio ejemplo, si es usuario regular, no usuario, ex usuario, usuario potencial o usuario por primera vez. En el caso de la ocasión de uso entendida como la temporalidad de compra de un producto ya sea por costumbre o por el ciclo de vida del mismo; o en el caso de ser usuario frecuente, regular o de ocasiones especiales. La tasa de uso referida a la cantidad del producto que se consume en un tiempo determinado por ejemplo un usuario grande, mediano o pequeño. La lealtad entendida como la fidelidad del consumidor para con determinada marca: siendo aquellos usuarios leales o que presentan una lealtad compartida y sin preferencias específicas. Par el caso de la disposición de compra se explica como la actitud del consumidor con respecto a un producto específico y la disposición de compra que genera esa actitud, por ejemplo los usuarios dispuestos a la compra, los indecisos y los no dispuestos a la compra.

Para la medición de actitudes *Kotler (1991)*; definidas en mercadotecnia como la predisposición de los consumidores para responder ante un producto o un servicio se identifican tres elementos: están compuestos de creencias acerca de un objetivo, de sentimientos o emociones con respecto al objeto tales como gusto o desagrado y una disposición del individuo para responder condicionadamente al objeto. La medición de las actitudes en mercado tiende a enfocarse sobre la valoración de las creencias acerca de las cualidades de un producto o servicio y los sentimientos de simpatía o antipatía acerca de esas cualidades, su medición se hace a partir de un punto neutral como la valoración de los diferentes grados de gusto o desagrado por un producto.

Kotler (1991, p.250) en su concepto de perfil **psicográfico** divide a los compradores en diferentes grupos sobre la base de las diferencias en el estilo de vida o personalidad y lo utiliza para complementar el perfil demográfico. Las mediciones psicográficas se pueden utilizar para clasificar a los consumidores con relación a las actividades, actitudes, intereses, creencias y opiniones. Otra

segmentación es por “conducta sobre la base de sus conocimientos, actitud, uso o respuesta al producto real o sus atributos, aspectos considerados como clave para la identificación de segmentos de mercado” *Kotler (1991, p.251)*, también por la actitud hacia la marca, en donde se puede obtener una calificación por escalas de aquella medida en que cada “marca” posee ciertas características y la importancia otorgada a cada una de ellas por parte del consumidor.

Por lo anteriormente expuesto se puede ubicar que el propósito de la investigación de mercados es proporcionar información a los directivos para facilitarles la identificación de una oportunidad o de una situación problemática a fin de que puedan tomar las mejores decisiones posibles tanto para la creación como para la mejora de procesos y productos. Pero la información de mercados puede presentar dificultades en su manejo y por ende no ser utilizada para la toma de decisiones de ahí que se puede presentar inconformidades por parte de los directivos.

▪ **Las quejas más frecuentes de los directivos sobre la investigación de mercados.**

Según *Boyd et al. (1991)*, radican en que:

- La investigación no está orientada hacia el problema, tiende más a proporcionar una abrumadora cantidad de hechos que resultados o directriz para la acción.
- Los investigadores están demasiado interesados en las técnicas; tienden a investigar por el simple “amor a la investigación” y parecen no querer enredarse en los problemas de la gerencia.
- La investigación es lenta, vaga y de dudosa validez.
- Los investigadores no pueden comunicarse con los directivos y no comprenden o no hablan el mismo lenguaje que los gerentes.

A diferencia de las quejas de los investigadores en cuanto a los directivos que indican:

- Los directivos no incluyen la investigación en sus discusiones de problemas fundamentales; sólo piden información específica para atacar parcialmente los problemas.
- Para los directivos, la investigación es un mero hablar por hablar; no entienden ni aprecian realmente su valor.
- Los directivos tienden a actuar de manera precipitada, limitando así el tiempo necesario para efectuar una investigación; además, sacan conclusiones preliminares basadas en resultados prematuros o incompletos.
- Los directivos confían más en la intuición y en el buen juicio que en la investigación.
- Usan la investigación a modo de una muleta y no como la herramienta que es.

De ahí que se requiere promover la participación de los directivos en la investigación de mercados mediante:

- La comprensión de los diferentes tipos de información que pueden obtenerse con la investigación de mercados.
- Sabiendo qué tipos de decisiones ayuda a resolver la investigación de mercados
- La comprensión del proceso de la investigación de mercados, incluyendo las distintas causas de error y las formas de minimizar o eliminar cada una de ellas.

Capítulo 3: Investigación de necesidades de los usuarios.

▪ Métodos cuantitativos y cualitativos de investigación.

El método científico se caracteriza por dos rasgos fundamentales: la validez y la confiabilidad; la validez es la característica utilizada para decir que la investigación mide lo que pretende medir. La confiabilidad es el rasgo distintivo de la metodología de la investigación que hace posible la repetición de los resultados por los mismos o diferentes investigadores, en el área de confiabilidad es en las que las ciencias físicas parecen ser más “científicas” que en la mercadotecnia.

Existen dos tipos generales de diseño de investigación.

Exploratoria

En donde se captan datos secundarios, se realizan encuestas a personas conocedoras o se aplican estudios de casos específicos.

Este tipo de investigación busca encontrar nuevas relaciones en donde la flexibilidad y el ingenio son características de la investigación, pueden auxiliar en la deducción de hipótesis valiosas, en el estudio de las fuentes secundarias de información, en la aplicación de encuestas a individuos que estén capacitados para aportar ideas relacionadas con el tema general y en el análisis de casos selectos.

La finalidad es conocer los pensamientos, los sentimientos y las actitudes que ejercen influencias en la conducta de los consumidores, abarcadas por las entrevistas de profundidad y las de proyección, ambas entrevistas de enfoque de grupo.

Existe el **método de caso** que implica el estudio intensivo de un número relativamente pequeño de situaciones; en donde el énfasis se pone en la obtención de una descripción completa y comprensible de las relaciones de los factores para cada caso, sin que importe el número de ellos; es manejado como un primer paso en el proceso de investigación. La prueba de las conclusiones a las que se llegó sólo ocurre cuando éstas son puestas en práctica.

La distinción entre la investigación exploratoria y la investigación descriptiva se basa principalmente en la finalidad de los resultados si se plantea un trabajo adicional, entonces se planteará un trabajo exploratorio. Son valiosos cuando alguien está buscando apoyo para resolver algún problema en el que aparecen las interrelaciones de un cierto número de factores y en el que es difícil comprender individualmente cada factor sin considerar sus relaciones entre sí.

Las principales ventajas son:

- las inferencias se obtienen del análisis de una situación total, más que del estudio aislado de uno o varios aspectos seleccionados.
- es la descripción de una situación real, mientras que un estudio estadístico comprende la abstracción de situaciones reales por ejemplo un promedio podría

ser representativo de un grupo grande pero no sería descriptivo de ninguna unidad dada del grupo.

- se obtienen datos más precisos, probablemente de la comunicación más prolongada y más íntima que tiene el entrevistador con el entrevistado.

Las desventajas son:

-la falta de objetividad que le es propia por los métodos de muestreo utilizados.

-los métodos informales tienden a ser subjetivos y entrañan el peligro de que el investigador vea lo que desea ver.

-llegar a conclusiones injustificadas, se puede tender a generalizar los resultados.

Concluyente o descriptiva.

El método estadístico comprende el estudio de unos cuantos factores de un gran número de casos, se concentra en clases, promedios, porcentajes, medidas de dispersión y otros procedimientos estadísticos complejos, buscando la relación causa efecto vía investigaciones descriptivas como el estudio de casos específicos o estudios estadísticos y la experimentación.

La investigación exploratoria trata de descubrir relaciones nuevas, mientras que la investigación concluyente esta diseñada para ayudar a que los ejecutivos elijan entre diversos cursos de acción posibles, es decir, a que tomen decisiones. El proceso de investigación tiende a volverse circular, después de un espacio de tiempo, porque la investigación exploratoria podría definir un problema que es resuelto mediante un estudio concluyente, pero éste, a su vez, podría tener subproductos que serían nuevos estudios exploratorios que originarían otras hipótesis.

Existen dos métodos básicos de recopilación de datos en la investigación de mercados la **encuesta y la observación**, la encuesta se distingue porque los datos son obtenidos mediante preguntas-cuestionario que se aplican a personas que poseen la información deseada ya sea de manera oral o escrita. En la observación se siguen los rastros de los objetos o las acciones que a éstos interesan.

Las ventajas del método de cuestionario son la versatilidad, rapidez y el costo. Sus desventajas consisten en una renuencia de los interrogados a proporcionar información, la incapacidad de los entrevistados para proporcionar información así como la influencia del proceso del cuestionario.

En el manual de segmentación utilizado en la *Subdirección de Investigación de Necesidades de los Usuarios (SINU) del INEGI, 2004* se muestra un cuadro que refleja las **principales diferencias que marcan una investigación de mercado de tipo cuantitativa y cualitativa:**

Elementos	Investigación Exploratoria (Cualitativa)	Investigación Concluyente o Descriptiva (Cuantitativa)
Objetivo o Propósito	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionar ideas y comprender un fenómeno. -Explicar y obtener conocimiento profundo a través de la recuperación de extensos datos narrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Probar hipótesis específicas y analizar relaciones. -Describir características y funciones del mercado. -Explicar, predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos.
Características:	<ul style="list-style-type: none"> -La información necesaria se define en forma muy aproximada. -Proceso de investigación flexible, versátil, no estructurado. -Muestra pequeña, no representativa. -Análisis de datos primarios, de tipo cualitativo. -El investigador quiere obtener respuestas sobre el significado de los comportamientos, de los discursos, de las motivaciones. -Intenta meterse "en el interior" de una realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en mediciones de hechos. -La información necesaria se define con claridad. -Proceso de investigación formal y estructurado. -Muestra grande, representativa. -Análisis cuantitativo. -Formulación previa de otras variables medibles. -Diseño previamente planeado y estructurado. -Involucra intervención, manipulación y control.
Métodos:	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza cuestionarios para recoger la información. -Estudios especializados. -Estudios piloto. -Datos secundarios. -Explicativa. -Histórica. -Etnográfica. -Estudio de casos. -Propensión a "<i>comunicarse con</i>" los sujetos del estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Emplean técnicas cuantitativas para obtener sus resultados. -Datos secundarios. -Estudios. -Paneles. -Descriptiva. -Correlacional. -Causal-comparativa. -Experimental. - Propensión a "<i>servirse de</i>" los sujetos del estudio
Estrategia de recolección de datos:	<ul style="list-style-type: none"> -Recolección de documentos. -Observación participativa. -Entrevistas informales, no estructuradas. -Notas de campo detalladas y extensas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Observación no participativa. -Entrevistas formales y semiestructuradas. -Aplicación de test y cuestionarios.
Descubrimientos / resultados:	<ul style="list-style-type: none"> -Tentativos. -Generalizaciones especulativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Concluyentes. -Generalizaciones con un grado predeterminado de certeza.
El investigador:	-No está familiarizado.	-Familiarizado.
El área de investigación es:	-Sensible.	-No sensible.

Se enfoca a:	-Emociones y actitudes.	-Números y hechos.
Se sustenta en:	-Valores morales. -Se orienta en el proceso. -Su enfoque es holístico. -Una realidad dinámica	-Hechos reales. -Se orienta en los resultados. -Su enfoque es particularista. -Una realidad estática.
Se obtienen datos:	-Blandos. -No generalizables	-Duros. -Generalizables.
La situación de estudio es:	-Compleja.	-Simple.
El propósito es obtener:	-Información completa. -Datos "ricos y profundos".	-Información general, vasta pero superficial. -Datos "sólidos y repetibles".
Validez:	-Es fuerte en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, ya que lo que se encuentra no es generalizable a la población. -Cuestiona al método cuantitativo: "¿Cuan particularizables son los hallazgos?".	-Es débil en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentra es generalizable a la población. -Cuestiona al método cualitativo: "¿Son generalizables los hallazgos?".

El método cualitativo es más comprensivo, y por ello puede aplicarse a análisis globales de casos específicos, en tanto que el método cuantitativo es más parcial ya que estudia aspectos particulares o generaliza pero desde una sola perspectiva.

La crítica a la investigación cuantitativa no se dirige en contra de su método en general, sino en contra de la aplicación única del mismo para investigar la realidad social.

Antes de establecer la medición cuantitativa, vale la pena cualificar los problemas y necesidades y en ambos determinar las prioridades como factores a investigarse. A partir de ahí se puede recurrir a la medición de ciertas variables a través de la determinación de los indicadores.

Las preguntas que se necesitan plantear son:

¿Es cuantificable el fenómeno que queremos observar y a través de cuáles indicadores?

¿Es precisa la información que así logramos y es válida tanto como confiable?

¿Existe un análisis adecuado para saber si lo que dice la gente corresponde a lo que realmente es o a lo que hace?

Si a estas preguntas se puede contestar positivamente, es probable que la investigación cuantitativa nos proporcione información adicional valiosa.

El cuestionamiento anterior nos lleva a la posición de sostener que **no son incompatibles el método cualitativo y el cuantitativo, sino que hay una complementariedad, aunque existe entre los dos una diferencia muy marcada ya que estos dos métodos pueden servir a objetivos muy diferentes, tratando el mismo tema.**

Es decir, se parte de la base que los fenómenos cualitativos no se pueden reducir a datos cuantitativos. Es obvio, no obstante, que ciertos hechos pueden ser cuantificados, y tienen que ser considerados de esa manera. *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* señala que:

La investigación cuantitativa se basa en cuestionarios con preguntas cerradas o mixtas que proporcionan datos sistemáticos y estandarizados, que pueden presentarse en un corto espacio para dar una visión de patrones estadísticamente generalizables. Las preguntas estandarizadas sólo tocan la superficie de lo que estos datos significan dentro del campo de las "relaciones sociales". La investigación cualitativa, en cambio, puede profundizar sobre estos significados en tanto da lugar a relatos detallados y diversos.

La investigación cuantitativa permite conocer un determinado objeto de estudio a partir de las relaciones entre variables, sin embargo, las relaciones sociales se quedan cortas en su explicación basada en este método. En cuanto a la muestra y la representatividad, lo importante es conectar el pensamiento teórico con la observación empírica. Esto permitirá, para ambos tipos de investigación, definir el punto de partida. Por ejemplo: para saber cuántos ciudadanos votarán en una elección, el nivel cuantitativo resultaría adecuado (descripción superficial), pero para entender cómo se moldea la práctica de la votación y la elección de por quién votar, el nivel sociológico sería relevante, entendiendo este nivel como el estudio de las relaciones socio-estructurales.

La investigación cuantitativa mide a través de frecuencias, porcentajes, cálculos estadísticos y ayuda a establecer tendencias. Sin embargo, desde la investigación cualitativa, el investigador tiene un recurso adicional: decir algo más sobre el todo del que forma parte el grupo en estudio, uniendo los fragmentos de conocimiento que ha encontrado por uno y otro lado.

En efecto, la investigación cuantitativa tiene como fin último probar la veracidad del conocimiento que se genera mediante un proceso "objetivo". En la investigación cualitativa, se parte de lo subjetivo en el siguiente sentido: dada la naturaleza particular de la realidad social, entre más íntimamente subjetivo sea el conocimiento sociológico, será más profundo y objetivo.

Desde este postulado teórico, la tarea primaria del investigador social no es probar ni explicar cómo funcionan unas supuestas leyes sociales que rigen el comportamiento del mundo social; su tarea central es la de entender y describir en profundidad, por medio de conceptos teóricos la dinámica social de los grupos, movimientos y sociedades.

▪ **Mecanismos cuantitativos.**

Los datos secundarios como requisito para la recopilación de datos primarios son utilizados principalmente para identificar y definir mejor un problema, desarrollar el planteamiento de otro, para posteriormente formular el diseño de investigación

correspondiente, que permitirá responder a ciertas preguntas de investigación y probar algunas hipótesis.

En comparación con los datos primarios *Malhotra (1997)* ve que el comportamiento de los principales elementos es:

Elementos	Datos primarios (Cualitativos)	Datos secundarios (Cuantitativos)
Propósito de la recopilación	Para el problema que se resuelve	Para otros problemas
Proceso de recopilación	Mucha participación	Rápido y fácil
Costo de recopilación	Alto	Relativamente bajo
Tiempo de recopilación	Prolongado	Breve

Malhotra (1997, p.117)

Algunas desventajas de los datos secundarios se pueden encontrar en la relevancia y exactitud de la información ya que en ocasiones los datos recabados de origen no se orientan específicamente a los propósitos del estudio requerido. Por lo que se deben evaluar los datos obtenidos, analizando de manera profunda posibles fuentes de tendencia dentro de las que se encuentran “el tamaño y la naturaleza de la muestra, el nivel y la calidad de las respuestas, el diseño y la aplicación del cuestionario, los procedimientos utilizados en el campo de trabajo, el análisis de los datos, así como los procedimientos para elaborar los informes. Esta verificación proporciona información sobre la confiabilidad y la validez de la información Una tabla de criterios para evaluar los datos secundarios según *Malhotra (1997, p.118 y 119)* es:

Criterios	Aspectos	Observaciones
Especificaciones y metodología	Método de recopilación de datos Índice de respuesta Calidad de los datos Técnica de muestreo Tamaño de la muestra Diseño de cuestionario Trabajo de campo Análisis de datos	Los datos deben ser confiables
Error de precisión	Análisis de los errores en enfoque, diseño de investigación, muestreo, recopilación y análisis de datos y su presentación	Evalúa la precisión por medio de la comparación de distintas fuentes
Actualidad	Lapso entre la recopilación y la publicación. Frecuencia de las actualizaciones.	Los datos del censo se actualizan en forma periódica por las empresas sindicadas
Objetivo	¿Por qué se recopilaron los datos?	El objetivo determinará la relevancia de los datos

Naturaleza	Definición de las variables clave Unidades de medición Categorías utilizadas Relaciones analizadas	Reconfigurar los datos a fin de incrementar su utilidad
Dependencia	Experiencia, credibilidad, reputación y confiabilidad de la fuente	Los datos deberán obtenerse de una fuente original en lugar de una adquirida

El Manual de segmentación de la *SINU (2004)* indica que “los datos secundarios pueden ser internos o externos, los primeros son aquellos que se generan dentro de la organización donde se realiza la investigación y los segundos son obtenidos por fuentes externas a la organización como materiales publicados, bases de datos por computadora o fuentes independientes”.

▪ **Mecanismos cualitativos.**

Una de las formas en que se escucha de manera activa la voz del cliente, es por medio de las técnicas cualitativas que permiten entre varios aspectos, el identificar: los motivos de compra de un producto o servicio, como indica *Kotler (1991)*, en el sentido de identificar aspectos relacionados con las motivaciones, la percepción el aprendizaje, la personalidad y las actitudes que afectan los procesos de toma de decisión en el consumidor así como la percepción del cliente sobre la imagen corporativa de una organización, la calidad intrínseca que asignan a un producto o servicio y por ende su posición ante el precio de adquisición, el impacto de las campañas publicitarias por parte de la población objetivo, la opinión sobre el servicio prestado y el diseño de sus productos desde su etapa de conceptualización hasta su salida del mercado, aunado a la percepción de las diferentes marcas que en su rama compiten; elementos que se agrupan en un conjunto de áreas de mejora que deben ser atendidas de manera sistematizada y sistémica para mantener una posición competitiva dentro del mercado. Ya que se aplican al parecer de *Malhotra (1997)* para:

- Estudios de reposicionamiento de productos existentes.
- Estudios de creación de nombres y marcas.
- Funciones de moderación y análisis de grupos creativos formados por personal de la propia organización.
- Estudios cualitativos de opinión.
- Estudios cualitativos de hábitos de consumo.
- Estudios dirigidos a los ciudadanos, contribuyentes, electores.
- Análisis de la percepción sobre la gestión política y/o pública.
- Análisis de la imagen de líderes institucionales, políticos, sociales.

Investigar el mercado es adentrarse en el funcionamiento psíquico del consumidor en donde la Investigación cualitativa es una Metodología de

investigación no estructurada y exploratoria con base a pequeñas muestras, que proporcionan un panorama y comprensión del escenario de un problema. Consiste en seleccionar muestras representativas de la población y realizar sondeos de opinión diferenciándose de la investigación cuantitativa ya que ésta, utiliza como metodología y análisis técnicas estadísticas.

En la investigación cualitativa el instrumento es el investigador mismo, de manera que la validez se encuentra estrechamente relacionada con la destreza, competencia y rigor de la persona que ejecuta el trabajo de campo; de ahí el énfasis que se da en esta modalidad de trabajo a la necesidad de neutralidad por parte del investigador. Es fundamental la cuidadosa construcción y aplicación del cuestionario con el que se recogerán los datos, que debe administrarse en una forma estandarizada de acuerdo con procedimientos prescritos para asegurar que mida lo que se supone que mide; la validez del estudio se encuentra anclada en el instrumento. La metodología cualitativa se fundamenta en la “interpretación” de la realidad social. En este sentido es por una parte necesariamente subjetiva, puesto que la persona interpretadora asigna un sentido y un significado particular a su interpretación. Pero por otra parte es también objetiva, en tanto que las categorías o esquemas de interpretación de la persona representan síntesis particulares configuradas a través de la interacción social objetiva *Mahlotra (1997)*.

Existen cuatro **áreas de entrenamiento** para el profesional en investigación cualitativa:

1. Conocimientos teóricos: Debe conseguir conocimientos teóricos sólidos que le sirvan de punto de partida para el enfoque de la investigación en dos niveles:

- Cómo funciona la mente de la gente.
- Cómo funcionan los grupos.

2. Técnica: Debe conseguir un saber hacer técnico en la dirección, animación y coordinación de grupos para la obtención de la información que se busca.

3. Capacidad de análisis: Debe desarrollar su capacidad de análisis de la información obtenida, de modo que pueda aportar conclusiones inteligentes de investigación.

4. Capacidad de autopercepción (insight): Debe desarrollar su capacidad de percepción sobre su propio funcionamiento psíquico mientras trabaja con la gente y con los grupos.

Estas cuatro áreas de entrenamiento están íntimamente unidas. El material sobre el que trabaja el investigador es lo que dice la gente que compone una muestra. Esto significa que hay que hacerles hablar, pero no de cualquier manera. En el *Manual de segmentación de la SINU (2004)* se indica como el investigador debe conseguir que la gente hable:

- Teniendo en cuenta el encuadre técnico en el que se trabaja: entrevista de grupo, entrevista individual, grupo de creatividad, proyectivo, psicodrama, etc.
- Para alcanzar los objetivos de investigación.
- Evitando sesgos que falsean lo que la gente dice.
- Discriminando lo que es fiable de lo que no.
- Facilitando la espontaneidad al hablar.

El investigador debe crear hipótesis sobre el funcionamiento de la gente (teoría), modos de abordarlos para obtener la información que busca (técnica), capacidad para darse cuenta de lo que ocurre en su proceso de interacción con las personas que componen la muestra (insight) y capacidad para controlar su estilo de intervención en el proceso de investigación:

- Lo que la gente va a decir (contenidos).
- La espontaneidad con la que la gente habla.
- Conseguir que, en lo que se dice y más allá de lo que se dice, se trasluzcan los modos de funcionamiento personal que son, en realidad, el objeto de la investigación cualitativa:
 - Estructuras y modos de percepción.
 - Cómo se forman las ideas a partir de lo percibido.
 - Cómo se valoran los objetos percibidos: estructuras de valoración.
 - Cómo todo lo anterior, en su conjunto, predispone la conducta.

Pero todo esto implica que se tienen ideas (hipótesis teóricas), por ejemplo, en qué consiste la percepción, cómo se forman actitudes, cuáles son los componentes de la motivación, etc. O, puestos en otro marco diferente, cómo lo que se piensa inconscientemente se trasluce en lo que se dice de modo consciente, cómo funciona el deseo, qué es una racionalización.

Es conveniente usar la investigación cualitativa como una alternativa viable para el investigador de mercados entre otros casos, cuando los temas de la investigación puedan ser individualizados: conocer estilos de dirección y su impacto en el crecimiento de la organización o saber cómo piensan los consumidores sobre los beneficios de un producto o servicio, también cuando sea difícil cuantificar resultados críticos: percepción sobre los resultados de un cambio en el producto y su distribución, cambios de imagen de una marca o de la organización.

También se usa en la evaluación de los efectos de los programas a través del impacto en los diferentes niveles de aplicación: ¿cómo impactan los cambios de políticas de ventas?, cambios en la estrategia de distribución directa o exclusiva, uso y manejo de productos y/o servicios. Cuando se manejan diferentes tratamientos, con grupos de control y no control, ayuda a evaluar las similitudes en el manejo de los diferentes segmentos de mercado o grupos específicos de consumidores ya que la información no cuantitativa puede influir positivamente en las políticas y procedimientos. Se puede afirmar que la investigación cualitativa ofrece al investigador métodos y herramientas viables y confiables para hacer de una investigación una fuente de información para la toma de decisiones y aportar información relevante al comportamiento de un mercado específico. La decisión de usar o no un tipo de investigación se hará no sólo por los gustos del investigador sino según las necesidades del cliente ya que se pone en juego el tiempo, recursos y los resultados esperados. A la vez habrá que tener el criterio para poder decidir en qué momento se puede combinar una metodología cualitativa con la cuantitativa.

Lo importante es reconocer las ventajas y desventajas que nos ofrecen las dos metodologías, saber establecer la estrategia adecuada para obtener los resultados deseados, dar el propio significado y lograr la satisfacción del cliente.

En el caso de la investigación de mercados, es muy importante tener presente que de los resultados dependerán decisiones de otros, por lo cual el papel del investigador es mucho más relevante y a la vez entra en juego su ética profesional como cita el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*

▪ ¿Por qué utilizar una metodología cualitativa?

Ante la falta de información objetiva a la que se enfrentan la mayoría de los tomadores de decisiones de cualquier Institución, la información cuantitativa es una excelente herramienta; proporciona información objetiva, estadísticamente confiable, que para la mayoría puede ser relativamente fácil entender una gráfica de pastel o un histograma.

Sin embargo, hay situaciones donde lo que se quiere saber es: ¿qué piensa realmente la gente sobre una situación concreta?, ¿cómo vive o experimenta un cambio en sus hábitos y costumbres?, ¿cómo se siente ante los cambios que se generan en el entorno?, ¿cómo sería o fue su participación en determinada situación de compra, consumo o desuso?

Estas preguntas no se contestan tan fácilmente con algún tipo de información cuantitativa, se requiere de información cualitativa sobre las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas. Y esto es lo que ofrece la metodología cualitativa. Proporciona diferentes alternativas para tener un conocimiento más profundo de una situación en concreto que permite resolver un problema.

La utilidad de la investigación cualitativa de mercado señalada en (*“Pre-pruebas Comunicacionales: Manual de Juanita”, s.f.*) indica que:

- “Si se quiere que una marca llegue a un tipo de consumidor, se tendrá que hacer publicidad; corriéndose el riesgo de dar un mensaje equivocado si no existe una investigación previa.
- Si se tiene un producto al que ponerle un nombre y quiere venderlo a un determinado tipo de gente.
- Si se cuenta con un producto con un nombre y no se sabe por qué no vende todo lo que podría, se necesita investigar si funciona su estrategia de marca y por qué.
- Si no se tiene producto y se quiere lanzar uno, se tendrá que averiguar qué espacios tiene la gente en su mente como para poderlos “llenar” con un nuevo producto / marca.

La investigación cualitativa sirve para saber cómo la gente percibe, entiende, recuerda, acepta o rechaza cualquier cosa que se les presente: desde un político hasta un envase, un producto, una marca o una idea. La investigación cualitativa no investiga cosas. Investiga el funcionamiento de la mente frente a cualquier estímulo.

El paradigma y los fines de la investigación cualitativa.

Algunas recomendaciones en (*“Técnicas de grupo”, 2005*) indican que un paradigma es: un sistema básico de creencias o visión del mundo que guía la acción del investigador, tratándose de construcciones humanas que se refieren a los principios vitales, cuya veracidad no puede nunca llegar a establecerse.

Tal paradigma involucra tres elementos:

- a) El ontológico que plantea la pregunta básica sobre la naturaleza de la realidad y partiendo de ahí, qué es lo que puede ser conocido.
- b) El epistemológico que plantea la pregunta de cómo se conoce el mundo y cuales son las relaciones entre el investigador y el conocimiento.
- c) El metodológico que se centra en cómo se procede para obtener ese conocimiento sobre el mundo.

Orozco (1997) indica que durante los primeros 20 años posteriores a la segunda guerra mundial, la mayor parte de las ciencias sociales eran sinónimo de ciencias cuantitativas, debido a la influencia positivista bajo la cual se desarrollaron: la objetividad, el rigor, la confiabilidad, la validez y la verificación. En los últimos 30 años ha habido un resurgimiento de los métodos cualitativos, esencialmente como una reacción y una complementación ante las limitaciones del método positivista. En este sentido, los métodos cualitativos se interesan por analizar el sentido que los individuos atribuyen a sus actos y a su entorno.

Las técnicas cualitativas trabajan con el lenguaje social tradicional, que incluye la función emotiva (relación entre el mensaje y el emisor), connotativa (relación entre el mensaje y el receptor), estética (el objeto de la comunicación es el propio mensaje) y metalingüística (el mensaje tiene por objeto otro mensaje).

La metodología cualitativa no sólo utiliza cuestionarios o cuantifica las respuestas, sino que analiza e interpreta el lenguaje para encontrar el sentido oculto del fenómeno social que se está investigando.

▪ **Clasificación de procedimientos en la investigación cualitativa**

En (*"Técnicas de grupo", 2005*) se muestran los siguientes procedimientos de investigación cualitativa:

A) "**Directos**: Los propósitos del estudio no se ocultan a los entrevistados.

Técnicas:

- a) Sesiones de grupo
- b) Entrevistas en profundidad

B) "**Indirectos**: Se ocultan los objetivos reales de la investigación a los participantes.

Técnicas proyectivas:

- a) Técnicas de Asociación
- b) Técnicas de Terminación
- c) Técnicas de Construcción
- d) Técnicas Expresivas

Los métodos cuantitativo y cualitativo son ambos principalmente empíricos y emplean la observación. El ciclo empírico consiste en las siguientes fases:

- a. La observación
- b. La inducción La deducción
- c. La verificación o comprobación
- d. La evaluación

A continuación se describen a manera de ejemplo dos de las técnicas mas utilizadas, con la finalidad de que el material expuesto, permita al lector entender y poner en práctica éste conocimiento.

▪ **Sesión de grupo / grupo de discusión/focus group:**

Sorting (2005) en su entrevista abierta define la sesión de grupo como un diálogo colectivo que realiza un moderador capacitado frente a un grupo reducido de

participantes, en forma natural y no estructurada indicando que se utiliza para conocer el abanico de opiniones, rompiendo así el culto al experto.

La dinámica de grupo es el método de investigación cualitativa más utilizado en estudios de mercado.

- La dinámica de un grupo es la evolución en el modo de participación de sus miembros mientras se interrelacionan.
- La calidad de la dinámica la marca la espontaneidad de la participación de los miembros del grupo.
- En un grupo con objetivos, las reglas de juego preservan y limitan la espontaneidad de la participación.
- La dinámica de grupo es el método más eficaz, en estudios de mercado, para acceder al funcionamiento psíquico de los componentes del grupo.
- Conocer el funcionamiento psíquico del consumidor es tener acceso a lo que determina su modo de percibir y sus conductas de consumo.
- La técnica de dinámica de grupo que favorece la asociación espontánea de ideas, es la más adecuada para mostrar la estructura psíquica que subyace al consumo

En el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* se muestran las características de conformación de los grupos:

- Tamaño: 6 a 12 personas.
- Composición: homogéneo/similar en características (previa observación y selección).
- Escenario físico: atmósfera relajada, informal.
- Sobre la población meta: se hacen subgrupos que deben representar distintas opiniones. Por tanto los subgrupos deben tener distinta edad, género, nivel de instrucción, trabajo, etc.
- Duración: 1 a 2 horas dependiendo de la dinámica que se desarrolle.
- Grabación: cintas de audio/video.
- Moderador: debe tener capacidad de comunicación interpersonal, ser tolerante, amable pero firme, flexible para improvisar, sensible y motivador respecto al grupo.
- El investigador permite que se hable espontáneamente.
- Es una discusión de grupo.
- Se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados productos o servicios.
- Grupos a emplear: Hasta que los distintos grupos no aporten nada nuevo.
- Reclutamiento: Utilizando la red informal como amigos, vecinos, o la red formal, un censo.
- Incentivos: Hacerles ver que la información que aportan es valiosa y procurar proporcionarles algún tipo de reconocimiento por el tiempo y disposición prestado.

Aplicaciones:

- A. Comprender las percepciones, preferencias y comportamiento de los consumidores en relación con algún producto/servicio (p/s).
- B. Obtener las impresiones sobre un nuevo p/s.
- C. Generar ideas nuevas sobre p/s (“Tormenta de ideas”, “Juego de rol”, mesa redonda)
- D. Obtener la reacción preliminar del usuario ante programas de mercadotecnia específicos; permiten una comprensión del panorama preliminar.
- E. Definir un problema de forma más precisa.
- F. Genera cursos de acción alternativos; para desarrollar una estrategia ante un problema.

En (*“Métodos cualitativos”,2005*) se plantean cuatro fases de aplicación en una sesión de grupo:

1.-Introducción / Inicio:

- Los participantes se sientan en círculo, el moderador se presenta e indica que no es un experto en el tema a tratar; ofrece datos de sí mismo, que ayuden a romper el hielo.
- Explica a los participantes el objetivo de la reunión, y se describen las razones de su participación.
- Se inicia con preguntas abiertas, para luego pasar a las preguntas más importantes cuando se observe un claro nivel de interés.
- Se estimula la participación, aclarando que no hay respuestas “correctas” o “incorrectas”, sino que se busca la opinión de todos.
- Se enfatiza la neutralidad del moderador con relación al tipo de respuestas.
- Se exponen las reglas para la interacción del grupo; pidiéndoles permiso para grabar la sesión.
- Se acuerdan una serie de normas de participación: todos deben opinar; no hablar más de una persona a la vez; decir lo que se piensa, no lo que los demás quieren oír, etc.

2.-Calentamiento:

- Se rompe el hielo entre los participantes; se forma un ambiente familiar que permita responder libremente.
- Se pide la presentación de cada participante, de forma breve y concisa.
- El moderador no debe dejar a nadie sin que se presente, así como no crear la imagen negativa de alguna persona.

3.-Discusión en profundidad:

- Se inicia con preguntas introductorias, previamente diseñadas, adaptándolas a la dinámica que se vaya desarrollando; la discusión se moverá de lo general a lo particular, centrándose en el contenido a indagar.
- El rol del moderador es buscar, profundizar, indagar y hacer aflorar las opiniones; se busca descubrir áreas sensibles del tema e impulsar respuestas que saquen a relucir actitudes, creencias inconscientes, etc. La intención es obtener un conocimiento a fondo de la percepción sobre el producto o servicio.
- Confrontar a los entrevistados y dar lugar a debates intensos, siempre en forma respetuosa.

4.-Cierre de la sesión:

- El objetivo es permitirle al moderador y a los participantes el clarificar y modificar sus posiciones respecto a lo discutido, y ayudar al primero a confirmar si ha captado la esencia de las opiniones expresadas.
- Solicitar al grupo que haga un breve resumen de los elementos cruciales que emergieron durante la sesión. Esto dará un sentido globalizador a lo expuesto, y permitirá ajustar posiciones radicales iniciales.
- Resumir la respuesta del grupo para determinar el grado de acuerdo.
- Agradecer la participación de los asistentes.

Un ejemplo de construcción de una guía sería:

Introducción:

Explicar para que vinieron, se tiene que enmarcar a las personas.
 Vamos hablar de una oficina oficial, que genera datos de México.
 Se les informa que se va a grabar.
 Queremos conocer su opinión.
 Su opinión es confidencial.
 Nadie los va a evaluar
 Posteriormente se habla de información referente al conductor.
 Se solicita que se presenten y hablen de ellos como personas.

Calentamiento:

Cada vez en México hay más datos, unos buenos y unos malos:
 ¿Usted que instituciones oficiales conoce?
 ¿Qué opina de ellas?
 ¿Qué errores hay?
 ¿Qué productos conoce?
 ¿Qué inconformidades, cualidades y quejas les encuentran?

Conocimiento:

Quien es.
 Que hace.
 Que productos conoce.
 Cuales usan.
 Donde los consiguen.

Expectativas:

¿Cómo les gustaría?
 Otra información.
 Que opina de la organización "X" (posicionamiento)
 Que representa para ellos.

En el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* se presenta el **perfil del moderador** mismo que debe facilitar la dinámica del grupo (atención a los roles de los integrantes: al hablador, el experto, el mudo, el tímido, el distraído, entre otros), y las cualidades con las que debe contar son:

- ✓ Amabilidad con firmeza: empatía y disciplina para generar interacción.
- ✓ Tolerancia.

- ✓ Motivar y estimular la participación de los asistentes.
- ✓ Comprensión incompleta: actitud de duda para que los entrevistados definan sus comentarios.
- ✓ Flexibilidad: improvisar y adaptar los lineamientos de acuerdo a la dinámica que se presente.
- ✓ Sensibilidad: conducir al grupo a un debate intelectual y emocional.

Por otra parte las habilidades a desarrollar consisten en:

- ✓ Establecer un ambiente de confianza relajado entre el grupo; con interés y atención a cada participante; adaptar su vestimenta y lenguaje al de los asistentes.
- ✓ Favorecer en los demás la apertura de preguntas.
- ✓ Controlar las influencias del grupo (individuales o subgrupales).
- ✓ Adaptar el lenguaje (verbal y corporal) al de distintos sectores sociales.
- ✓ Percibir las respuestas no verbales de los participantes.

En donde el moderador debe asumir diferentes estilos según convenga al grupo que enfrente:

- ✓ Agresivo.
- ✓ Retador con respeto y tacto.
- ✓ Desapercibido que deja al grupo expresarse.
- ✓ Amistoso, comunicativo.

Evitar comportarse como:

- ✓ Un maestro.
- ✓ Censurador de respuestas.
- ✓ Aprobador de opiniones.
- ✓ Juez que somete a prueba.

Durante la entrevista, el moderador debe:

- Establecer armonía con el grupo.
- Fijar las reglas para la interacción del grupo.
- Comentar los objetivos.
- Preguntar a los entrevistados y dar lugar a debates intensos en las áreas relevantes.
- Tratar de resumir la respuesta del grupo para determinar el grado de acuerdo sobre un tema.

Para elaborar la guía de entrevista se buscará tener un esquema general de la sesión; evitar los formatos inflexibles y secuencias de preguntas muy estructuradas; usar una lista simple de preguntas para diagramar la sesión según el objetivo buscado. Para ello, se debe contar con una **guía de sesión de grupo**, para prever fases, temática y conceptos a indagar a fin de sintetizar y registrar la marcha de la reunión en donde se tendrá que:

1. Definir con el grupo técnico los objetivos buscados.
2. Determinar qué información previa se necesita saber sobre los participantes. Preparar los temas y pasos a abordar, pasando de lo general (menos controvertido) a lo específico (controversial).
3. Hacer una lista de preguntas para profundizar cada uno de los temas/subtemas a tratar; previniendo preguntas que puedan provocar polémicas no buscadas.
4. Considerar frases de transición cuando hay cambio de tema o para utilizar material necesario en áreas de mayor interés.

5. Al terminar el proyecto de guía, repasarlo y eliminar lo superfluo estimando el tiempo necesario para cubrir los temas en una sesión.

Los principales problemas a afrontar y su estrategia de abordaje se encuentran referidos en (*técnicas de grupo*, 2005) son:

a) Conformación del grupo: se emiten respuestas por presión social.

Estrategia: El moderador debe enfatizar la libertad de opinión; mencionar que no hay respuestas correctas/incorrectas.

b) Apatía, falta de interés, incomunicación, desconfianza y falta de empatía en los participantes.

Estrategia: Cambiar de actividades; proponer una actividad concreta (dibujar, contar una anécdota relacionada, amenidad y sentido del humor). Si el tema es intimidante, no hacer preguntas directas, sino otras cuyas respuestas proporcionen la información deseada de forma implícita.

c) Actitudes típicas de los participantes:

*El dominante: acapara la atención, rebate, ataca y desafía al moderador.

Estrategia: Evitar el contacto visual, no darle "juego".

*El tímido: no participa, evita contacto visual o la atención grupal.

Estrategia: Invitarlo con la mirada, cederle la palabra de forma directa.

*El experto: busca imponer su opinión.

Estrategia: Solicitarle su participación en algunos casos, pero solicitarle que permita la participación de los demás.

*El irrelevante: expresa cosas no relacionadas al tema, pero de forma coherente.

Estrategia: Replantearle una alternativa de lo que afirma con la intención de devolverlo al tópico central.

Ventajas y desventajas de las sesiones de grupo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia: Los integrantes de un grupo aportan más que de forma individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal uso: Los resultados se consideran decisivos, cuando son sólo explicativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Efecto "Bola de nieve": El comentario de una persona da lugar a una reacción en cadena por parte de los demás participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio equivocado de los resultados; los resultados se juzgan incorrectamente; son susceptibles a las tendencias del cliente y del investigador.
<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación: Conforme avanza la sesión, los entrevistados expresan sus ideas y sentimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderación: Es difícil moderar las sesiones; los resultados dependen en gran medida de la habilidad del moderador.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad e Integración: Los sentimientos de los participantes son similares, dotando de comodidad para expresar sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión: La naturaleza no estructurada de las respuestas dificulta su codificación e interpretación.
<ul style="list-style-type: none"> • Espontaneidad: Las respuestas que dan son libres, y no se limitan a preguntas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No representatividad: Los resultados no son representativos/proyectivos de la población general; no deben ser la única base para tomar decisiones.

<ul style="list-style-type: none"> • Descubrimientos casuales: Las ideas surgen de forma casual en un grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por otra parte, los resultados pueden ser seriamente engañosos si el grupo cree que el entrevistador tiene el poder de tomar decisiones o introducir sanciones, o cuando existen estructuras fuertes de jerarquía dentro del grupo de participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización: Se requiere el uso de un moderador capacitado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y Flexibilidad: La dinámica se adapta en cobertura y profundidad de tratamiento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad: Al consultar a varios individuos al mismo tiempo, la recopilación y análisis de los datos se hace relativamente rápida. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Diversión: Si la sesión es divertida y estimulante, los integrantes la hacen productiva. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede dar acceso a una gran cantidad de información (usualmente del sentido común de la población entrevistada) en un período relativamente corto de tiempo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede producir información rápida acerca de cambios 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un mecanismo que es auto-corrector, porque si una persona presenta una imagen muy favorable de una situación, otro grupo de participantes puede dar una vista más realista. 	

Manual de Técnicas Cualitativas SINU (2004)

▪ Entrevista en profundidad:

En (*"Técnicas de grupo", 2005*) se indica que la entrevista personal no estructurada y directa, en la que un entrevistador altamente capacitado sondea a un solo entrevistado, a fin de descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos ocultos sobre un tema/producto/servicio.

-Con esta técnica el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas/grupos.

-Es adecuada si lo que se busca es obtener puntos de vista personales más que el consenso.

-Aparecerán los puntos de vista representativos de las diversas posturas que pudieran existir.

-No importa el número de entrevistas sino la calidad de las mismas.

-El entrevistado construye su discurso personal (deseos, necesidades) de forma confiada y cómoda.

Características:

- Forma no estructurada y directa para obtener información.
- Se realiza individualmente
- Duración: 30 a 60 minutos.
- La dinámica se establece entre un entrevistador capacitado y un informante/entrevistado; el primero ahonda en los motivos y percepciones del segundo.

Así mismo en (*"Técnicas de grupo", 2005*) se visualizan las posibles **aplicaciones, técnicas y clasificación:**

Aplicaciones:

- A. Sondeo detallado del consumidor.
- B. Se puede aplicar respecto a cualquier producto/servicio.
- C. Análisis de temas confidenciales, delicados o embarazosos.
- D. Situaciones en las que existen estrictas normas sociales y en las que el entrevistado podría tener influencia de un grupo.
- E. Comprensión detallada de un comportamiento complicado/complejo.
- F. Consultar la percepción de profesionales y expertos en el tema abordado.
- G. Acudir con competidores, quienes no rebelan información en un grupo.
- H. Situaciones en las que la experiencia de consumo del producto/servicio tiene una naturaleza delicada y que afecta estados de ánimo y emociones.

Técnicas:

- **Escalafón:** La línea de preguntas pasa de las características del producto a las del entrevistado/usuario.
- **Preguntas sobre un tema oculto:** Ubicar puntos personales clave relacionados con preocupaciones internas.
- **Análisis simbólico:** Se analiza el significado simbólico de los objetos al compararlos con otros opuestos.

Clasificación:

Durante el curso de la entrevista el entrevistador hace preguntas y trata de obtener respuestas a sus preguntas. El estilo con el cual la entrevista es conducida puede ir de una entrevista estructurada completamente con preguntas ya formuladas de antemano, a una no estructurada, sin un cuestionario.

- **Entrevista conversacional informal:** Generación espontánea de preguntas a través de una interacción. Es adecuado cuando el evaluador desea la mayor flexibilidad para orientar las preguntas; no se trabaja con un conjunto determinado de preguntas.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se cuenta con una guía previa de entrevista, que enumera las preguntas o temas a tratar, y sirve como lista de verificación durante la reunión, asegurando la obtención de la información buscada en distintas personas.

○ **Entrevista abierta estandarizada:** Se trabaja con un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y orientadas con anticipación; el entrevistador aplica las mismas (en redacción y orden) a los entrevistados, lo que asegura una mínima variación en los datos sistematizados, facilitando la comparación entre todos los consultados.

La habilidad del entrevistador para demostrar paciencia es crucial. Además, el entrevistador puede también observar la conducta de un participante y formarse una impresión del entrevistado.

Perfil del entrevistador:

- ✓ Disposición de escuchar activamente al interlocutor.
- ✓ Amabilidad y empatía, pero con sensibilidad para profundizar en los temas que el entrevistado responde de forma incompleta o evasiva.
- ✓ Capacidad de análisis, y criterio para captar los datos sustantivos.

Sugerencias técnicas dadas en (*"Técnicas de grupo", 2005*).

Esquema y atmósfera de trabajo

- Las entrevistas deben tener lugar en un ambiente confortable para los entrevistados.
- Los entrevistadores deben hacer sentir cómodo al informante para ganar su confianza.
- Deben conducirse de acuerdo a las buenas maneras al saludar, presentarse a sí mismos y respetar las jerarquías existentes.

La confidencialidad debe ser respetada.

- Los comentarios acerca de la información recibida de los vecinos o de otros miembros deben ser evitados.
- Hace explícito el propósito de las entrevistas y los objetivos del estudio. Evitando prometer soluciones a fin de crear simpatías.

Respetar el trabajo y el horario del informante.

- Estar dispuesto a contestar un cuestionario es generosidad de parte del entrevistado.
- El entrevistador debe ajustarse al horario del informante.

Haciendo preguntas

- La forma en que se plantean las preguntas puede hacer una gran diferencia en las respuestas.

-Preguntas hábiles ayudarán a los entrevistados a dar respuestas completas, claras y honestas. De tal manera que es útil distinguir las diferentes clases de preguntas:

- Preguntas abiertas: Dan oportunidad de una respuesta completa, la cual es más apropiada para una entrevista cualitativa.
- Preguntas cerradas: Requiere de respuestas cortas, precisas, las cuales son más apropiadas para un cuestionario estándar.
- Preguntas con múltiples respuestas estándar: Da al informante la posibilidad de escoger diferentes respuestas en una pregunta cerrada.

Las siguientes sugerencias señaladas en el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* pueden ser útiles para minimizar prejuicios y controlar las propias actitudes a determinadas preguntas:

- ✓ No influenciar o prejudicar las respuestas.
- ✓ No orientar las respuestas con los propios valores y juicios del entrevistador.
- ✓ Evitar actitudes amenazadoras.
- ✓ Trabajar lo más profundamente posible. No contentarse con declaraciones superficiales.
- ✓ Se puede obtener información más detallada repitiendo lo que le han dicho. O al hacer más preguntas acerca de los hechos.

Las técnicas de **escuchar atentamente** son más apropiadas que una serie de preguntas (*¿por qué?*), las cuales fácilmente generan una sensación de sometimiento ante un inquisidor:

- ✓ Asegurarse de que se oyó lo que se quiso decir.
- ✓ Ser paciente.
- ✓ No es necesario preguntar constantemente. Dar al informante el tiempo para pensar y para tomar la iniciativa, de lo contrario él/ella podría tener la sensación de estar siendo presionado/a.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Permite obtener respuestas más completas que en una encuesta normal serían superficiales	<ul style="list-style-type: none">• Los resultados dependen de la habilidad y experiencia del entrevistador para establecer una relación de apertura para las respuestas del entrevistado
<ul style="list-style-type: none">• Las respuestas brindan	<ul style="list-style-type: none">• El entrevistador puede

una opinión directa del cliente (actitudes, motivos, percepciones), sin los factores sociales que limitan su emisión en un grupo	sesgar la información por desconocimiento del tema o insensibilidad para percibir lo sustancial
<ul style="list-style-type: none"> Más participativa. Da más posibilidades de expresarse al entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> Los datos cualitativos son difíciles de codificar, analizar e interpretar; requiere especialistas calificados
<ul style="list-style-type: none"> Mayor flexibilidad. Puede adaptarse a la información que suministra el entrevistado y tener en cuenta su enfoque de la problemática 	<ul style="list-style-type: none"> La duración y costos de las entrevistas limita la cantidad de entrevistas a considerar

Manual de Técnicas cualitativas SINU (2004)

Análisis e Interpretación de los datos

En un estudio cualitativo de mercado hay dos factores de calidad (*Anónimo ,2005*):

- El modo cómo se obtiene la información cualitativa, a través de la dinámica de grupo o la entrevista individual o la metodología específica que se esté utilizando.
- El modo cómo se analiza el material obtenido a lo largo del estudio cualitativo.

Por tanto, la calidad de la investigación cualitativa la da, en buena medida, el técnico que realiza el trabajo de campo.

Cómo asegurar la fiabilidad de un análisis:

En muchos tipos de investigación cualitativa los datos iniciales son recopilados en una forma relativamente no estructurada, como por ejemplo mediante grabaciones en casete o transcripciones de las conversaciones.

(Anónimo ,2005 octubre)

La forma más importante de asegurar la máxima fiabilidad del análisis es a través de registros meticulosos de las entrevistas y observaciones para documentar el proceso en detalle. Ya que es posible analizar esos datos independientemente y utilizar medios de clasificar e incluir en categorías los datos que surgen del análisis y que quedan implícitos, se utilizan cada vez más enfoques grupales y que quizás tienen más características en común con las ciencias sociales cuantitativas. Los procedimientos interpretativos se deciden frecuentemente antes del análisis.

Se puede desarrollar un marco de códigos para caracterizar cada aspecto (por ejemplo, en relación con la edad, el sexo y el papel del hablante, el tema, etc...) y las transcripciones podrían ser codificadas por más de un investigador. Una de las ventajas de la grabación en audio es la oportunidad que ofrecen las cintas para el análisis posterior por parte de observadores independientes

Validez y explicación:

En la investigación cualitativa, especialmente en los estudios basados en la observación, el investigador puede ser visto como el instrumento de la

investigación. Teniendo en cuenta el hecho indiscutible de que la observación puramente objetiva no es posible en las ciencias sociales, ¿cómo puede el lector juzgar la credibilidad del observador? Ante este postulado se plantean una serie de preguntas: ¿Cómo explica el análisis por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen? ¿Hasta qué punto sería comprensible esta explicación para un participante atento? ¿Cómo se adapta la explicación avanzada por el análisis a lo que ya sabemos?

Esta prueba ya es lo suficientemente estimulante, aunque la prueba ideal de un análisis cualitativo, es que los resultados que genera deberían permitir a otra persona aprender las "reglas" y el lenguaje lo suficientemente bien como para ser capaz de participar en el grupo que está siendo investigado. En otras palabras, el informe debería tener suficiente convicción como para permitir a otra persona tener la misma experiencia que el observador original y apreciar la verdad de los resultados; esto proporciona un punto de comparación para juzgar la calidad de una investigación cualitativa.

Estrategias para asegurar el rigor en la investigación cualitativa.

Al igual que en la investigación cuantitativa, la estrategia básica para asegurar el rigor en la investigación cualitativa pasa por el diseño de la investigación sistemático y meditado, la recopilación de datos y la interpretación y comunicación de los mismos.

Aparte, hay dos objetivos que los investigadores cualitativos deberían perseguir: crear un método y unos datos que puedan ser sostenidos independientemente, de forma que cualquier otro investigador experimentado pueda analizar los datos de la misma manera, alcanzar las mismas conclusiones y producir una explicación plausible y coherente del fenómeno objeto de estudio. La integridad de las investigaciones cualitativas puede protegerse a través del proceso de investigación.

El muestreo:

Al referirse a las técnicas de muestreo el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* indica que:

En la investigación cuantitativa la preocupación por la similitud y la diferencia conduce al uso de un muestreo estadístico para maximizar la validez externa o el grado de generalización. Aunque los métodos de muestreo estadísticos, como el muestreo aleatorio, son relativamente poco empleados por los investigadores cualitativos, en principio, no hay razón alguna por la cual éstos no se puedan utilizar para proporcionar la materia prima de un análisis comparativo.

Un enfoque alternativo, que a menudo se encuentra en la investigación cualitativa es el uso de un muestreo sistemático, que no se base en la probabilidad. No se trata de establecer una muestra aleatoria o representativa de una población sino más bien de seleccionar grupos específicos de personas que o bien poseen unas determinadas características o viven en circunstancias relevantes al fenómeno social objeto de estudio.

Los informantes son seleccionados porque permiten la exploración de un aspecto particular del comportamiento relevante a la investigación. Este tipo de muestreo permite al investigador incluir deliberadamente un amplio rango de informantes y también seleccionar informantes clave con acceso a fuentes importantes de conocimiento.

El muestreo teórico es un tipo específico de muestreo no probabilístico en el que el objetivo de desarrollar una teoría o explicación, guía el proceso de muestreo y la recopilación de datos. De esta forma, el analista realiza una selección inicial de los informantes, recopila, codifica y analiza los datos y produce una explicación teórica preliminar antes de decidir qué otros datos recopilar y de quién.

Una vez que estos datos han sido analizados, se hacen ajustes a la teoría, que, a su vez, puede orientar nuevos muestreos y recopilaciones de datos. La relación entre el muestreo y la explicación es reiterativa y conducida teóricamente.

Cómo garantizar la validez:

Los investigadores cualitativos no sólo prestan atención a la fiabilidad, sino también a la validez de sus hallazgos. El método de "triangulación" es una forma de recopilación de datos en la que se busca la prueba desde un amplio rango de fuentes diferentes e independientes y a menudo también a través de distintos medios (por ejemplo, comparando un testimonio oral con informes escritos).

Algunas estrategias de validez utilizadas en la investigación cualitativa consisten en facilitar los hallazgos a los participantes para ver si éstos consideran dichos hallazgos como una muestra razonable de su experiencia, así como en utilizar entrevistas o grupos focales con las mismas personas para que sus reacciones ante el análisis desarrollado formen parte de los datos de la investigación.

Si se utilizan de forma aislada estas técnicas, se asume que la fidelidad a las percepciones de sentido común de los participantes es la clave de la validez. En la práctica, este tipo de validez ha de añadirse a otras pruebas de la credibilidad de la investigación, puesto que es posible que distintos grupos tengan distintas perspectivas de lo que está ocurriendo.

Otro aspecto relativo al análisis y la presentación tiene que ver con la perseverancia con la que el investigador examina casos "negativos" o "desviados" (aquellos en los que el esquema explicativo del investigador no se sustenta o es evidentemente contradictorio).

El investigador debería dar buena cuenta de estas ocasiones y tratar de explicar por qué varían los datos. Del mismo modo, si los hallazgos de un único estudio de caso difieren de los previstos por una teoría previamente demostrada, podrían ser útiles para revisar la teoría existente y así aumentar su fiabilidad y validez.

Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)

Atender al contexto:

Algunas investigaciones cualitativas consisten en un estudio de un caso llevado a cabo en considerable detalle para producir una descripción naturalista de la vida cotidiana. De nuevo surge el tema de la generalización, o de lo que puede obtenerse de una situación así. Aquí, es esencial tener cuidado de describir el

contexto y características del caso y señalar al lector las similitudes y diferencias de éste y otras situaciones del mismo tipo.

Recopilación directa de datos.

Una forma de confirmar que la investigación cualitativa no está basada únicamente en impresiones personales, es separar las pruebas obtenidas de fuentes de segunda mano y rumores de las obtenidas fruto de la observación directa del comportamiento.

En las sesiones de grupo

La recolección de datos, normalmente escrita a mano se efectúa después de la observación, para evitar influenciar el proceso. Al principio, la recolección puede no ser sistemática ya que durante el proceso de observación, se establece un cuadro analítico para la evaluación de los datos; el desarrollo de éste es usualmente el paso más difícil en la recolección de los datos cualitativos, porque no está inmediatamente claro cómo puede dividirse la información, y cómo ésta puede convertirse en útil para otros y ser presentada al final.

Las discusiones pueden ser grabadas en cintas magnetofónicas y más tarde transcribir porciones de las cintas. Este procedimiento debe de contar con el visto bueno de los participantes aunque no es siempre posible.

Por otra parte, también dependerá de que los aparatos de grabación estén disponibles; en estos casos el entrevistador deberá tratar de mantener tanta información en su mente como le sea posible y grabarla después, para evitar interrumpir el proceso de la discusión y darles a los participantes la impresión de que están siendo examinados. *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*

En la entrevista

En el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* se indica que:

No solamente es importante anotar los puntos interesantes mencionados por los informantes, sino obtener la "historia completa". Por lo tanto, no sólo es recomendable anotar lo que se dijo y qué observaciones fueron hechas en detalle después de la entrevista, sino también – si es posible-grabarla.

El análisis de los datos es tan subjetivo como la narración misma. Por lo tanto, para hacer el análisis de datos comprensibles, una cuenta detallada del procedimiento y de los pensamientos e ideas detrás de las interpretaciones de los investigadores debe ser también provista.

Si el entrevistado está de acuerdo y el entrevistador tiene la sensación que el escribir información importante durante la entrevista no influencia el curso de la misma, los puntos principales de la discusión pueden ser anotados. Pero la mayoría de la información recabada debe ser anotada después de la entrevista, porque el escribir largas explicaciones, siempre interrumpirá el proceso de ésta

Una manera de procesar la información (Anónimo, 2005) es:

1. Integrar los datos recabados (preparando el plan preliminar para el análisis de los mismos)
2. Validar posteriormente al levantamiento (verificando los instrumentos recolectados: entrevistas, sesiones transcritas)
3. Transcribir y depurar los datos recabados e
4. Integrar la información en un solo formato

El análisis de la información requiere de la:

1. Elaboración de tabulados y gráficas
2. Validación/verificación
3. Análisis e interpretación de la información (redacción) e
4. Integración del documento de resultados.

▪ El mapa cognitivo de relaciones como herramienta de análisis

La objetividad de los estudios cualitativos se presenta cuando otra persona, diferente al investigador, con la misma información llega a las mismas conclusiones al analizar la sesión del grupo o la entrevista a profundidad. Cabe señalar que para la interpretación debe tomarse en cuenta quién dijo y que dijo; si se basa en quién dijo, es un proceso de comunicación y si se toma en cuenta que dijo se considera un proceso de cultura. En el análisis de cultura hay que hacer el trabajo de traducción en los términos de las personas para evaluar el concepto no el producto.

Recordemos que la evaluación cualitativa es útil para:

- *Profundizar las hipótesis.
- *Explorar el universo conceptual.
- *No tiene valor predictivo.
- *Aporta para lograr una mejor teoría.
- *Sirve para desarrollar conceptos.
- *Decir que algo está mal y por qué.
- *Identificar cosas de las propias instituciones.
- *Los procesos de capacitación

En el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* se recomienda para integrar la información:

- organizar los datos con base en la primera pregunta.
- darle forma: de aquí se obtiene el abanico de opiniones.
- resumir sin cuantificar las respuestas, el objetivo que se busca es la amplitud de las opiniones.
- explicar y sacar las conclusiones.

-cuidar la generalización: “los adolescentes piensan que...” sustituirlos por “en nuestro grupo los adolescentes piensan que...”.

Este mapa ayuda a llegar al resultado; en la investigación cualitativa no importa cuantos dijeron, sino que dijeron. El registro se realiza secuencialmente a través del tiempo y se debe partir temáticamente el discurso entre los sujetos involucrados.

Una técnica que sirve durante y después de la recolección de datos (sean sesiones de grupo o entrevistas individuales) es la de registrar el orden e interrelación de las ideas y conceptos que se generen durante la reunión. Para ello, se realiza un **mapa cognitivo de relaciones**, que permite plasmar el flujo de pensamientos. Sin embargo, la denominación “mapa cognitivo” puede llevar a una confusión, ya que la analogía entre representaciones cognitivas y mapas no debe tomarse literalmente; no son representaciones cartográficas sino interpretaciones analógicas y conceptuales, fruto de la experiencia acumulada del ciudadano en su medio; no es una estructura acabada y estática situada en una cabeza y que se consulta como una guía de turismo para orientación. Es más bien un proceso constructivo de razonamiento espacial que permite resolver multitud de problemas de localización, orientación, comprensión y desplazamiento. *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*

Las propiedades del mapa cognitivo son:

La flexibilidad y el dinamismo, es un modo de pensar y resolver problemas en la interacción con el medio. Su componente imaginativo está modulado por información conceptual y proposicional.

Los conceptos a considerar para su construcción: *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*

- El conocimiento se representa a través de proposiciones, producciones e imágenes.
- Una proposición es una unidad básica de información, corresponde aproximadamente a una idea.
- En la memoria, las proposiciones están unidas en forma de redes proposicionales.
- Conocimiento declarativo: saber qué es algo, representado mediante proposiciones.
- Conocimiento procedimental: saber cómo se hace algo.
- El conocimiento procedimental se representa mediante producciones.
- Producciones son reglas que relacionan condiciones y acciones.
- Las producciones se unen formando sistemas de producción.

(“Técnicas de grupo”, 2005)

3.-Opinión que tienen sobre la información de X producto.																	
4.-Cómo les parecen los mapas presentados en X producto.																	

El registro numérico de cada participación por tema abordado puede realizarse con algún código de color que permita identificar la postura de cada persona en determinado momento. Por ejemplo:

Azul: Declaración

Rojo: Contradicción

Verde: Apoyo

Al completarse la tabla secuencial, se puede realizar el mapa cognitivo de lo que se discutió, a partir del cual se elabora un análisis, el cual se elabora a partir de los objetivos de la investigación.

Las ideas y opiniones expuestas se interconectan con líneas y flechas de dirección; ya que la intención es detectar las reincidencias en ciertos temas y su vinculación lógica, misma que llevó a una postura sobre un aspecto abordado. El objetivo es obtener una descripción secuenciada de la percepción del grupo de mercado que se este considerando.

Quien elabore el mapa, debe auxiliarse de las notas y grabaciones de la sesión, pero no debe realizarlo la persona que fungió como moderador, para no viciar la interpretación de los datos que se presenten.

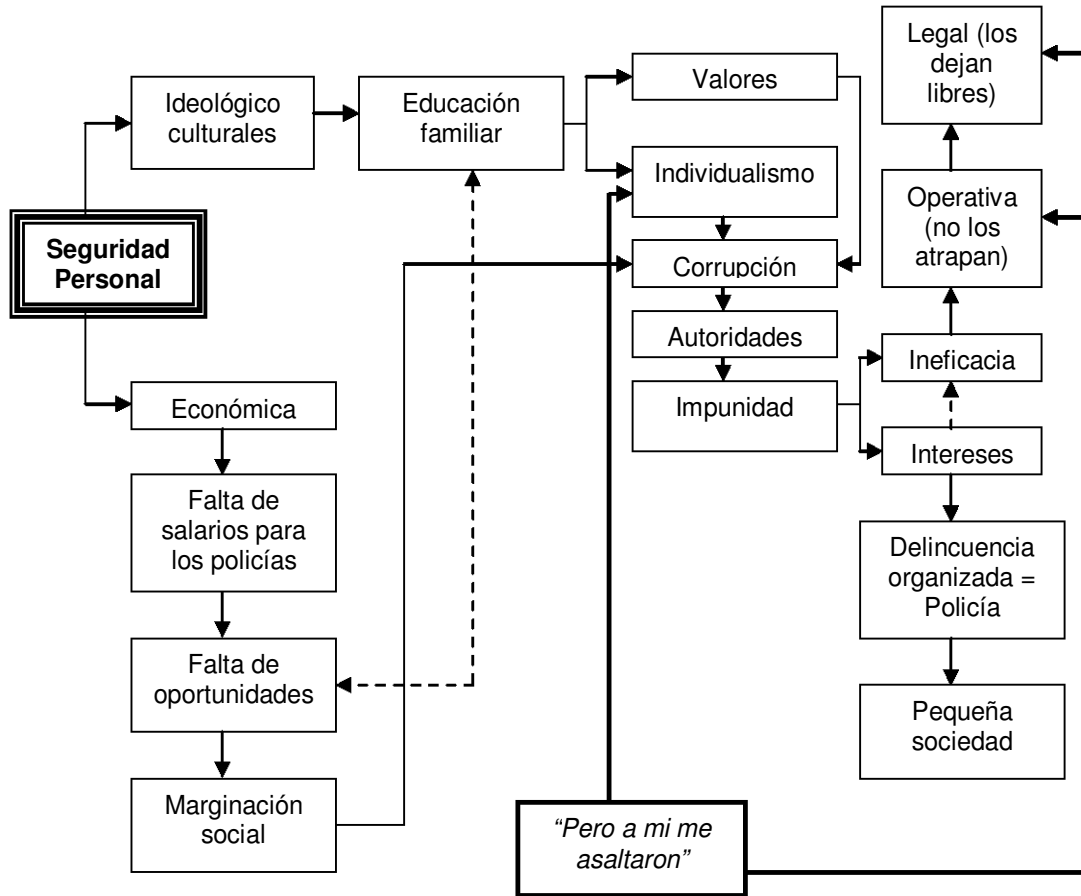
Después de esta tabla secuencial, se realiza un mapa y al concluir se lleva a cabo el análisis de inteligencia en el sentido de ubicar:

¿Qué significa?

¿Qué es pertinente al tema y que no? y

¿Cuál es la historia?

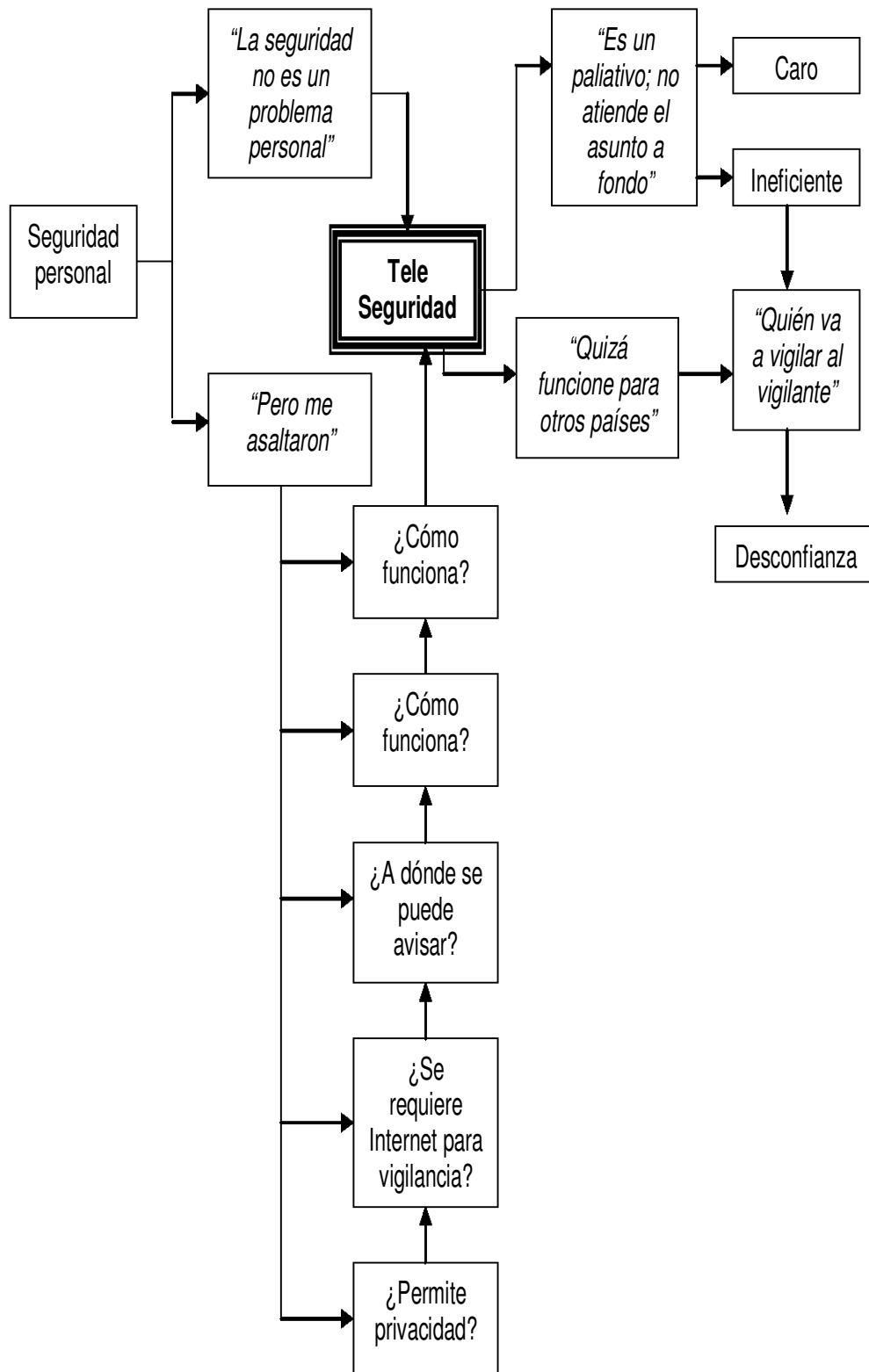
El desarrollo de las ideas que se presentaron en cada una de las sesiones se plasma en un mapa conceptual. A continuación se muestra un ejemplo de un grupo que abordó aspectos sobre un mecanismo de seguridad:



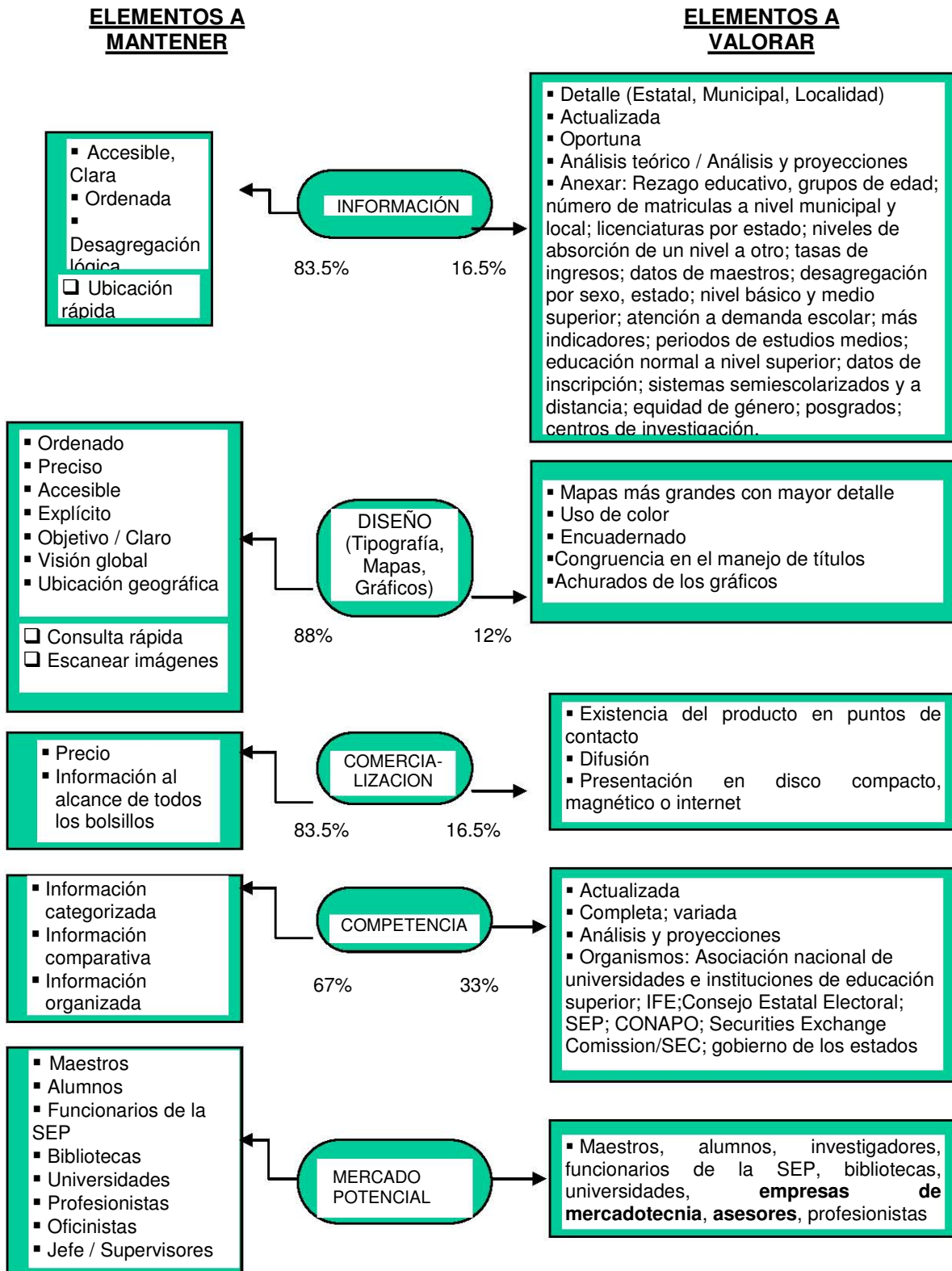
Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)

En este mapa, se puede detectar el orden e interrelación de las opiniones expresadas por los clientes potenciales, aún sin saber las características del producto a ofertar. El objetivo en este momento es conocer las percepciones y expectativas de miembros del mercado meta, respecto a la necesidad que se busca cubrir.

Al dar por cerrada la primer parte (donde se abordó la problemática), se pasa a la siguiente fase, donde el mismo grupo discute en torno a la premisa del prototipo de “X” (posible solución a la necesidad de los usuarios), la cual sólo se describe sin presentar un producto físico. El mapa conceptual obtenido sería:



Un ejemplo de Mapa de Percepción vía entrevistas a profundidad en donde se construye una guía para la toma de decisiones mostrada en el Manual de técnicas cualitativas *SINU (2004)* es:



▪ La presentación de resultados.

Es importante que la presentación de la investigación permita al lector distinguir en lo posible, los datos, el esquema analítico utilizado y la interpretación. La investigación cualitativa depende en mayor medida de la producción de una descripción convincente.

Una herramienta válida para presentar los resultados y el análisis cualitativo es utilizar la cuantificación, no obstante, su finalidad obedece únicamente a la facilidad de condensar los resultados y hacerlos más fácilmente inteligibles. El enfoque del análisis continúa siendo cualitativo puesto que se cuentan acontecimientos que tienen lugar de forma natural y siguiendo una base teórica.

Cómo evaluar una investigación cualitativa.

Las preguntas a plantearse ante un estudio cualitativo y que son mostradas en el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* son:

- En general, ¿Quedaron explícitos en la descripción el esquema teórico y los métodos utilizados en todas las etapas de la investigación?
- ¿Se describió claramente el contexto?
- ¿Se describió y justificó claramente la estrategia de muestreo?
- ¿La estrategia de muestreo es teóricamente extensa como para asegurar la generalización de los análisis conceptuales (por ejemplo, el diverso rango de individuos y situaciones)?
- ¿Podrían ser investigadas independientemente las pruebas (anotaciones de trabajo de campo, transcripciones de entrevistas, grabaciones, análisis documental etc.)? Si es relevante, ¿podría ser inspeccionado el proceso de transcripción independientemente?
- ¿Se describieron claramente y se justificaron teóricamente los procedimientos para el análisis de datos? ¿Guardaban relación con las preguntas originales de la investigación? ¿Cómo se diferenciaban los temas y conceptos de los datos?
- ¿Se llevó a cabo una repetición del análisis por parte de más de un investigador para asegurar la fiabilidad?
- ¿El investigador hizo uso de pruebas cuantitativas para demostrar las conclusiones cualitativas cuando fuese apropiado?
- ¿El investigador dio pruebas de buscar observaciones que podrían haber sido contradictorias o haber modificado el análisis?
- ¿Existían suficientes pruebas originales presentadas sistemáticamente en la descripción escrita como para satisfacer al lector escéptico de la relación entre la interpretación y la prueba? Por ejemplo, ¿se numeraron las citas y se proporcionaron las referencias?

▪ Integración de métodos

¿Cómo se pueden complementar métodos cuantitativos y cualitativos?

Sería más conveniente caracterizar la relación entre métodos cualitativos y cuantitativos, de forma que sean complementarios, en lugar de exclusivos para ello se presentan tres formas de conseguir dicho propósito:

-En primer lugar, el trabajo cualitativo puede conducirse como un paso previo esencial para la investigación cuantitativa en donde las técnicas cualitativas como son la observación o las entrevistas tanto en profundidad como en grupos focales; pueden utilizarse para proporcionar una descripción y comprensión de una situación o comportamiento.

-En segundo lugar, la investigación cualitativa puede complementar el trabajo cuantitativo mediante el examen de fenómenos complejos o áreas inaccesibles a la investigación cuantitativa.

-En tercer lugar el trabajo cualitativo puede llegar a complejos aspectos de los comportamientos, actitudes e interacciones que los métodos cuantitativos no pueden alcanzar.

Las **críticas más frecuentes** a la investigación cualitativa es que ésta no es más que un conjunto de anécdotas y opiniones personales, aunado a que las conclusiones obtenidas de ella no son fáciles de reproducir. Se dice que los métodos cualitativos tienden a generar grandes cantidades de información detallada acerca de un número pequeño de situaciones.

Uno de los mayores errores metodológicos en la investigación social es la creencia de que la ciencia es un conjunto de técnicas concretas y en la aplicación de los estudios de orden cualitativo se observa lo contrario pero estos aportan información ampliada sobre el fenómeno que se desea estudiar. Toda investigación es selectiva, es decir, no hay forma de que el investigador pueda captar la verdad literal de los acontecimientos.

Por otra parte toda investigación depende de la recopilación de pruebas concretas a través de un prisma de métodos concretos, cada uno de los cuales tiene sus puntos fuertes y débiles según indica el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*.

▪ **Recopilando, el procedimiento general a seguir para el diseño de una investigación de mercado consiste en:**

- a) Determinar las necesidades de información: al estar planteado el objetivo de la investigación se prepara una lista de la información necesaria para alcanzar los objetivos.
- b) Ubicar las limitaciones del proceso de compilación de datos: sabiendo en forma realista que información se puede obtener, evaluar la utilidad de la información y responder que harán los directivos con dichos resultados; esto consta de dos partes, el diseño general de recopilación de datos y el diseño de la forma de recopilación.
- c) Seleccionar un tipo de muestra: definiendo con cuidado los grupos de personas a muestrear y cada segmento, determinando si se obtendrá una muestra probabilística o no probabilística.
- d) Determinar el tamaño de la muestra, organizando el trabajo de campo lo que incluye la selección, capacitación, control y evaluación de los miembros del personal de campo.
- e) Tabular y analizar los datos recopilados, procesando la información que se requiere según el diseño del proyecto, para ver que fueron seguidas las instrucciones, que se hicieron todas las preguntas y observaciones y que los datos resultantes son congruentes y lógicos. Después preparar los datos para tabulación asignándoles diversas categorías y codificando conforme a los criterios establecidos a fin de analizar los porcentajes, promedios etc. y hacer comparaciones entre las diferentes clases, categorías o grupos.

▪ **Segmentación de mercado**

Como señala *Kotler (1991)* la segmentación de mercado y la fijación de blancos de mercado son dos aspectos diferentes, el primero se considera como el proceso de identificar grupos de compradores con diferentes deseos de compra o requerimientos. El blanco de mercado se entiende como la decisión de la empresa respecto a cuál segmento del mercado servir. Por lo que en un mercado heterogéneo se ubican tres tipos de mercadotecnia *Kotler (1991, p.257)*.

- a) **Mercadotecnia no diferenciada:** cuando se introduce un producto para tantas personas que deseen comprarlo.
- b) **Mercadotecnia concentrada:** se dirige hacia un sector específico al cual se le genera un producto ideal.
- c) **Mercadotecnia diferenciada:** se introducen varias versiones de un producto para cada agrupo.

Kotler (1991) sostiene que se pueden:

Encontrar tres tipos de preferencias hacia un producto: homogéneas, difusas y en núcleo. De ahí que una organización puede determinar los atributos mediante los cuales identifique la existencia de mercados distintos, ubicando el tamaño y valor de los segmentos, definiendo como están colocadas las marcas existentes, y buscando las oportunidades de mercado no cubiertas a fin de determinar las características correlativas de segmentos atractivos vía una posible segmentación por aspectos geográficos, demográficos y psicográficos. *Kotler (1991, p.185 y 186).*

Dentro de los segmentos atractivos primeramente se tiene que ver la facilidad en la medición de dicho segmento, ubicar la accesibilidad en el sentido de hasta que punto se puede enfocar la mercadotecnia sobre segmentos específicos y como tercer punto definir la sustancialidad con relación al tamaño del segmento. Como señala *Kotler (1991, p.243)*. “La segmentación de mercado es subdividir un mercado en subconjuntos de clientes, donde cualquier subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia” *Kotler (1991, p.187)* lo que permite la creación de nuevas marcas por segmento, se localizan oportunidades de mercado, se evalúa el nivel de satisfacción e introducen ajustes mas finos al producto y a la mercadotecnia; asignando así fondos de manera más eficiente.

▪ El uso del producto o servicio como base de segmentación.

Como se indicó con anterioridad la segmentación de mercado es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda.

Como indica *Kotler (1991)* las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, que son:

- a. **Mensurabilidad**, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- b. **Accesibilidad**, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- c. **Sustanciabilidad**, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- d. **Accionamiento**, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

La propuesta para aplicar el proceso de segmentación por etapas (*“Los estudios de usuarios en los programas de gestión de calidad”2005*) señala las siguientes:

Etapa 1. Necesidad de encontrar un mercado.

Etapa 2. Observación, búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de varias fuentes:

- a. Primarias: Investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).
- b. Secundarias: Basada en estudios anteriores.
- c. Intuición empírica
- d. Expertos

Etapa 3. Determinación del Mercado potencial y necesidades genéricas. Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

Etapa 4. Determinar las variables relevantes para la segmentación. Se deben identificar aquellas variables o características importantes, que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dado los objetivos.

Etapa 5. Determinación y proyección potencial de cada segmento. Una vez definido cada grupo se obtiene una matriz de segmentos. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.

Etapa 6. Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento. Antes de seleccionar un nicho a quien dirigirnos, se debe tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

Etapa 7. Análisis FODA de cada segmento para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, es una tarea estratégica antes de optar por una posición. Esta visión permite saber el lugar en que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.

Etapa 8. Elección de cada segmento. Aquí culmina el proceso de segmentación, ya que se selecciona uno o más segmentos para competir

En las variables de segmentación de mercados para productos masivos, existe un sin número de ellas que ayudan al administrador a estructurar (segmentar) un mercado, en este caso de un producto o servicio de consumo masivo. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Algunas de las variables más utilizadas que presenta el *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)* son:

- a. Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- b. Segmentación demográfica, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- c. Segmentación socioeconómica, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- d. Segmentación psicográfica, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- e. Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base en su conocimiento de un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un

producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

Las variables de segmentación para mercados industriales se caracterizan en que los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales: Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.

a. Segmentación de tamaño, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.

b. Segmentación por actividad, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por Naciones Unidas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria:

1. Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
2. Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
3. Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
4. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales.
5. Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.
6. Fabricación de productos minerales no metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón.

En donde se pueden utilizar estrategias indiferenciadas las cuales consisten en enfocarse a la venta del producto con un plan de marketing general, es decir, una estrategia de fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

En el caso de estrategias diferenciadas corresponden a más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

Las estrategias enfocadas o concentradas hacia el mercado meta se enfocan hacia una parte grande de uno o varios submercados. *Manual de técnicas cualitativas SINU (2004)*

Ninguna empresa u organización se puede dar el lujo de producir un producto distinto para cada consumidor por ello selecciona un segmento o un conjunto del segmento con preferencias similares. Las segmentaciones de mercado permiten llevar a cabo programas o planes de marketing ventajosos.

Fernández (2002) señala que las ventajas de la segmentación radican en la posibilidad de combinar variables que permitan ofrecer productos, promociones y servicios que se complementan entre ellos y que son todos bien recibidos por el segmento objetivo. Otra ventaja es la posibilidad de usar datos provenientes de los consumidores, éstos hablan por si mismos evitando que se asuma por parte del administrador, que sus preferencias representan el mercado entero.

▪ Herramientas para medir la satisfacción del cliente

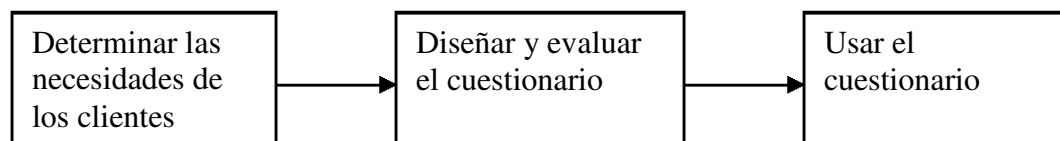
Laboucheix, (1990) indica que:

La **calidad** es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa *Montgomery (1996)* este autor distingue dos tipos de calidad: la del diseño y la de adaptación, la calidad del diseño refleja el grado hasta el que un producto o servicio posee la característica deseada, la calidad de adaptación refleja el grado hasta que el producto o servicio se ajusta al propósito del diseño. Es factible medir estos aspectos de calidad ya que permiten tener una indicación precisa del “bienestar” de sus procesos comerciales, permiten conocer la eficacia con que funcionan sus procesos comerciales, saber dónde necesitan realizar cambios para crear mejoras y determinar si estos cambios dan lugar efectivamente a las mejoras. Se ha requerido utilizar mediciones más subjetivas o abstractas como indicadores de calidad, son abstractas porque se centran en las percepciones y actitudes en lugar de hacerlo en criterios más concretos y objetivos.

Según Laboucheix, (1990, p.7)

El conocimiento de las necesidades de los clientes es esencial por dos razones, en primer lugar porque proporciona un mejor entendimiento de la manera en que los clientes definen la calidad de los servicios y productos. En segundo término el conocimiento de las necesidades del cliente facilita la elaboración de los cuestionarios de satisfacción del cliente en donde las preguntas evaluarán el grado hasta el que los clientes se sienten satisfechos con cada una de las dimensiones de la calidad.

Una forma general de evaluar la satisfacción del cliente es mediante la aplicación de cuestionarios en donde el modelo general para su formulación y uso es:



Laboucheix, (1990, p.6)

En la primera fase **determinar las necesidades de los clientes**, se elabora una lista de las dimensiones de la calidad descritas en tres aspectos de servicio: capacidad de respuesta, disponibilidad y profesionalismo según los autores *Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990)* quienes señalan cinco dimensiones de la calidad de los servicios: **tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.** *Laboucheix, (1990, p.9)*

Laboucheix, (1990) indica que otra forma consiste en estudiar el servicio o producto, este estudio debe incluir a las personas implicadas en el proceso comercial, siendo importante definir tales términos para que cualquiera que los lea comprenda las definiciones; el proceso de establecimiento de las dimensiones de la calidad dará como resultado una lista de las necesidades del cliente o dimensiones de la calidad, cada una de ellas definida mediante aseveraciones específicas por parte del cliente.

También el método de incidentes críticos: (*Flanagan, 1954*) es aplicable en la formulación de cuestionarios y en el análisis de procesos comerciales, ya que facilita el proceso de definición y entendimiento. Este método se centra en obtener información de los clientes sobre los productos y servicios que reciben, permite identificar las necesidades del cliente y su ventaja radica en la utilización de ellos para definir sus necesidades.

Un incidente crítico es un ejemplo del desempeño organizacional desde la perspectiva de los clientes, son aspectos del desempeño organizacional con los que los clientes entran en contacto directo; como resultado, estos incidentes definen por lo general, el desempeño del personal y la calidad del producto.

“Un buen incidente crítico es: específico, describe al proveedor del servicio en términos de comportamiento o a partir de adjetivos específicos, un incidente crítico debe dirigirse también a la persona que presta el servicio o a adjetivos específicos que describan el producto o servicio” (*Laboucheix, (1990,p16 y 17)*).

A continuación se presenta un procedimiento para establecer las necesidades del cliente conforme lo indica *Hayes. (1999, p.29 y 30)*:

<p>Crear una lista de las dimensiones de la calidad.</p>	<p>Leer publicaciones profesionales y especializadas.</p>
<p>Redactar las definiciones de cada dimensión.</p>	<p>Generar la lista a partir de la experiencia personal.</p>
<p>Crear ejemplos específicos para cada dimensión de la calidad.</p>	<p>Las definiciones pueden hacerse en términos generales.</p>
	<p>Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos que reflejen el servicio o producto.</p>
	<p>Los ejemplos deben incluir comportamientos y las especificaciones del proveedor.</p>
	<p>Los ejemplos deben emplear aseveraciones.</p>

Pasos del Método de incidentes críticos:

Generar incidentes críticos.	Entrevistar clientes. Hacer ejemplos específicos, buenos o malos, del servicio o la calidad del producto. Cada incidente crítico refleja solamente un ejemplo.
Clasificar los incidentes críticos por grupos	La clasificación se basa en la semejanza en el contenido de los incidentes.
Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidente críticos.	Cada elemento de satisfacción debe ser una aseveración. Los elementos de satisfacción deben ser específicos.
Clasificar los elementos de satisfacción por grupos, cada grupo representa una necesidad del cliente.	La clasificación debe manejarse en la semejanza de los elementos de satisfacción. La necesidad del cliente debe reflejar el contenido de los elementos de satisfacción.
Determinar la calidad del proceso de clasificación.	Dos jueces deben llevar a cabo los pasos de clasificación. Calcular el acuerdo entre jueces.
Determinar la amplitud de las necesidades del cliente	Retire el 10% de los IC antes de establecer las necesidades del cliente. Determine si 10% puede colocarse dentro de las necesidades del cliente.

▪ **Evaluación cuantitativa y cualitativa de la satisfacción del cliente**

Hayes (1999) refiere que:

El objetivo de medir la satisfacción de los clientes radica en contar con información que permita ubicar áreas de mejora de los productos o servicios que presta una organización, para ello se conforman mediciones de tipo cuantitativo y cualitativo que en complemento, presentan un diagnóstico integral de cómo valoran los clientes/ consumidores los productos o servicios de una organización necesitamos una medición que evalúe con exactitud las actitudes del cliente.

“Cuando formulamos cuestionarios, es importante cerciorarse de que los datos obtenidos de ellos reflejen información confiable y válida. Los términos satisfacción del cliente y percepción de la calidad son etiquetas que usamos para resumir un conjunto de actos observables relacionados con el producto, el servicio o ambos” *Hayes (1999, p.31)*; “llegamos a conclusiones sobre las percepciones y actitudes de los clientes respecto a los productos y servicios, examinando, las manifestaciones observables relacionadas con el producto o servicio. Estas manifestaciones observables son las respuestas que el cliente proporciona en un cuestionario de satisfacción del cliente” *Hayes (1999, p.32)*; Como indica *Hayes (1999, p.33)* “se establecen mediciones para hacer inferencias respecto al constructo subyacente: la satisfacción. En segundo término, existe interés en la relación que existe entre las dimensiones o constructos subyacentes (como la satisfacción del cliente o capacidad de respuesta percibida). Se requiere entender cómo estos constructos subyacentes, o necesidades del cliente, se relacionan entre sí”.

Existen dos aspectos básicos en la medición que deben tomarse en cuenta para el diseño de cuestionarios de evaluación y son la confiabilidad y la validez, entendiendo la confiabilidad como “el grado hasta el que las mediciones están libres de varianzas debidas a errores aleatorios, el error aleatorio disminuye la confiabilidad de la medición, hay tres formas generales de confiabilidad: la confiabilidad prueba-contraprueba, la confiabilidad de formas equivalentes y la consistencia interna”. *Hayes (1999, p.34)*.

De acuerdo con la teoría clásica de la medición, la puntuación observada se compone de una puntuación verdadera (que es el nivel real de satisfacción) y un componente de error de medición. Se supone que el error es aleatorio y no se relaciona con la verdadera puntuación. El modelo es $X = T + E$ donde X es la puntuación observada, T es la puntuación verdadera y E es el error de medición. El error aleatorio se calcula restando los valores de T de los valores de X. Existen dos enfoques para explicar la confiabilidad, uno de ellos se concentra en el análisis de las correlaciones y el otro en la varianza de cada uno de los componentes en la ecuación de la teoría clásica. En el análisis de correlaciones determinamos el grado de concordancia entre las puntuaciones observadas (X) y las puntuaciones verdaderas (T). Se puede calcular el coeficiente de correlación entre las puntuaciones X y T. El coeficiente de correlación varía entre -1 y 1. Una correlación negativa indica que, a medida que una variable aumenta, la otra también aumenta. Una correlación de cero indica que no hay relación lineal entre las dos variables, una correlación perfecta, negativa o positiva, indica una relación perfecta, negativa o positiva, respectivamente. Cuando la correlación entre X y T es de 1.00 hay una concordancia lineal perfecta entre X y T es decir las diferencias en las puntuaciones X coinciden exactamente con las diferencias en las puntuaciones T. Cuando la correlación entre X y T es 0, no hay relación lineal entre X y T es decir, no hay concordancia entre las puntuaciones X y T. *Hayes (1999, p.36)*

También podemos examinar la confiabilidad del instrumento de medición si nos concentramos en la varianza de los componentes específicos (los componentes observados, los verdaderos y los de error). La varianza es un índice que refleja el espectro de los datos en torno de la media aritmética de los datos, cuando más grande es la varianza, más grande es la amplitud de los datos en torno de la media... Las varianzas de cada uno de los conjuntos de variables se relacionan de manera semejante con las variables mismas, su fórmula es $Var(X) = Var(T) + Var(E)$ en donde la $Var(X)$ es la varianza relacionada con el grupo de puntuaciones observadas; $Var(T)$ es la varianza relacionada con el conjunto de puntuaciones verdaderas, y $Var(E)$ es la varianza relacionada con el grupo de errores. A medida que la varianza de error disminuye, la varianza de la puntuación observada se aproxima a la varianza de la puntuación verdadera es decir a medida que el error disminuye, las diferencias de las puntuaciones observadas entre la gente se convierten en un reflejo confiable de las diferencias en sus puntuaciones verdaderas. Sin embargo, si la varianza de error es grande, la puntuación observada no se relaciona de manera confiable con la puntuación verdadera. Este índice de confiabilidad varía de 0 a 1.0, en donde un índice de 1.0 indica que no hay error de medición, las puntuaciones observadas se pronostican perfectamente por medio de las puntuaciones verdaderas. Un índice de confiabilidad 0 indica que no hay variación en la puntuación verdadera, o que la variación en las puntuaciones observadas puede explicarse por completo mediante error aleatorio, la confiabilidad pues se analiza en términos tanto de la relación entre las puntuaciones observadas y verdadera, y la varianza de los componentes del modelo de medición clásica. Son dos maneras diferentes de conceptualizar el grado hasta el que las puntuaciones observadas se relacionan con las puntuaciones verdaderas (o el grado hasta el que las puntuaciones observadas no contienen errores aleatorios)” *Hayes (1999, p.37)*.

El error estándar de medición a menudo se explica en términos de error estándar de medición (EEM), se calcula para una persona determinada, administrando el cuestionario o prueba a esa persona muchas veces. Debido al error de medición, la persona podría no obtener la misma puntuación en cada administración de la prueba. En consecuencia, estas puntuaciones observadas formarían una distribución aproximada a la distribución normal descrita por una media y una desviación estándar, la media de esta distribución sería nuestro mejor cálculo de la puntuación

verdadera de la persona. La desviación estándar de esta distribución se denomina técnicamente "error estándar de medición". Es más sencillo calcular el EEM a partir de la confiabilidad del cuestionario *Hayes(1999, p. 38)*.

"En el caso de las encuestas de satisfacción del cliente, la confiabilidad prueba-contraprueba por lo general no se calcula debido a la dificultad de diseñar un proceso de la encuesta que prevea la administración de la encuesta al mismo grupo de personas en dos periodos diferentes." *Hayes (1999, p.38)*; Como indica el autor se puede crear un índice de confiabilidad denominado confiabilidad de formas paralelas "el cual nos permite identificar si las puntuaciones de la encuesta pueden generalizarse más allá de los elementos específicos que se encuentran en la encuesta al dominio de todos los elementos posibles" *Hayes (1999, p.44)*;

"Para medir la consistencia interna podemos aplicar el método de dividir en mitades (Ej. nones/pares) y correlacionando luego las puntuaciones de las dos mitades. Aplicando el estimado de confiabilidad Alfa, de Cronbach podemos ver hasta que grado se relacionan entre sí los elementos de nuestro cuestionario" *Hayes (1999, p.45 y 46)*; "Cuando medimos las percepciones o actitudes de los clientes, es necesario que las puntuaciones de esa escala particular sean muy confiables, esto nos dará cierta seguridad de que las puntuaciones observadas, que se derivan de estas medición, reflejan los niveles reales de las actitudes de los clientes." *Hayes (1999, p.54)*. También se tiene que identificar el problema de la validez entendida esta como el grado con que la información de apoyo sustenta las inferencias hechas a partir de las puntuaciones derivadas de las mediciones, o el grado hasta el cual la escala mide, en efecto lo que tiene el propósito de medir. Las estrategias relacionadas con la validez según *Hayes 1999* son:

La relacionada con el contenido: se refieren al grado hasta el cual los elementos de la escala son representativos de cierto universo definido o dominio de contenido. Este último se refiere a todos los elementos posibles que podrían incluirse en el cuestionario de satisfacción del cliente, su objetivo es contar con el grupo de elementos que representan mejor el universo, estos elementos conforman el cuestionario final.

La relacionada con los criterios: examina la relación sistemática entre las puntuaciones de una escala dada y otras puntuaciones que debe pronosticar, interesa saber si la percepción de varias dimensiones de la calidad pronostica con precisión el grado hasta el cual la gente recomendará el servicio particular... La correlación entre la medición de las percepciones de la calidad y el comportamiento de respaldo al producto representa una relación sistemática entre estas dos variables, se espera encontrar ciertas dimensiones de la calidad (tal como la percibe el cliente) que se relacionen con el comportamiento de respaldo a ese producto. Cuanto más alta sea la calidad más frecuentes serán las recomendaciones.

La relacionada con el constructo: entendido este como un atributo o característica inferida de la investigación, se deriva de las estrategias anteriores y se centra en examinar las relaciones entre muchas variables, especifica con que debe o no relacionarse una investigación.

"Para el uso de escalas en el diseño de cuestionarios de opinión se recomienda la lista de verificación y la de Likert ya que produce coeficientes de confiabilidad más altos y con menos elementos que las escalas diseñadas usando el método Thurstone o de Guttman " *Hayes (1999, p.64)*; aunado a que permite a los clientes responder en grados variables a cada elemento que describe el servicio o producto, la escala representa un continuo bipolar, en donde el extremo inferior representa una respuesta negativa, mientras que el extremo superior representa

una respuesta positiva su ventaja se refleja en la variabilidad de las puntuaciones que resultan de la escala". Hayes (1999, p.66)

El muestreo a utilizar dependerá de las necesidades que emane cada tipo de investigación a continuación se muestra un esquema que sintetiza según el autor Hayes los diferentes tipos de muestreo:"

Método	Definición	Puntos importantes
Censal	Selección de todos los casos de la población	-La muestra es representativa de la población porque es la población. -Se utiliza cuando reviste importancia conocer la reacción de todos los clientes. -Se emplea si es fácil acceder a todos los datos (cuando los datos ya están en forma computarizada) -Es posible que los costos sean elevados.
Con base en el criterio personal	Selección de un subconjunto de casos, con base en la discrecionalidad de la persona que crea la muestra	-El grado hasta el que pueden generalizarse los resultados de la muestra a la población es cuestionable -Método sencillo.
Estadístico	Selección de subconjuntos de casos con base en las probabilidades	-Es factible calcular la probabilidad de que la muestra no sea representativa de la población -Los resultados pueden generalizarse a la población

Hayes (1999, p.83)

Después de que los clientes contestan el cuestionario de satisfacción, se pueden calcular las puntuaciones de cada dimensión de la calidad y a nivel global para poder tener elementos que permitan la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos por los indicadores de satisfacción del cliente; ya que en los casos en que los recursos para atenderlos estén limitados, se debe valorar con base en las dimensiones de calidad cual de ellas es (son) la (s) que más se relaciona (n) con la satisfacción global del cliente y así encauzar directamente los recursos de los que se dispongan. Es factible que el peso asignado a una dimensión de la calidad se vea modificado al transcurrir el tiempo, por los cambios en el tipo de requerimientos y expectativas de los clientes, por lo que habrán de actualizarse periódicamente aplicando las herramientas de confiabilidad en la correlación entre las variables indagadas. Hayes (1999, p.66)

Por otra parte Camp (1989) describió un proceso de establecimiento de parámetros de referencia que incluye identificar a las compañías más importantes y determinar sus prácticas comerciales. Una vez que una empresa identifica estas prácticas comerciales superiores, puede incorporarlas a sus propias prácticas o cambiar los procesos existentes para que se ajusten a los que se identificaron. Este cambio tiene el propósito de mejorar la eficiencia de la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo que se requiere comparar los niveles de satisfacción con otras organizaciones que se caractericen por niveles altos de desempeño, acciones que permitirán mantener niveles competitivos en la prestación de un servicio o en la generación de productos. Hayes (1999, p.134)

▪ Construcción y definición de indicadores y estándares de servicio

Índice de satisfacción del cliente

Como la satisfacción del cliente es la finalidad de la calidad, se requiere definir en términos cuantitativos sus necesidades reales; cuando hay duda sobre la adecuación entre la necesidad real del cliente y su necesidad expresa, se procede a aplicar encuestas para determinar así su satisfacción.

En la aplicación de encuestas se utilizan tanto preguntas cerradas como (si, no; muy bien, bien, medianamente, mal, muy mal etc.) como cuestionamientos abiertos (por qué) a los que se tiene que definir la tasa de respuestas desfavorables (mal, muy mal) respecto al total de respuestas para poder integrar un índice de satisfacción simple. Por otra parte pueden agregarse las respuestas a varias preguntas y obtener de esta manera índices compuestos.

El interés de estas encuestas radica en el poder identificar zonas de insatisfacción nuevas o bien tendencia a la mejora o a la degradación, y sacar de ello conclusiones en cuanto a sus orígenes o sus causas a las cuales se les pueden agregar de manera cualitativa los comentarios o sugerencias del informante.

Laboucheix (1990) indica que la clasificación de la medida de calidad se da en tres niveles:

- 1) Cliente (encuestas de satisfacción): índice de insatisfacción, tasa de respuestas desfavorables o favorables;
- 2) Producto /servicio: indicador de conformidad o de no conformidad con las referencias;
- 3) Proceso: indicador de disfunciones

“No hay un producto o servicio sin proceso, o viceversa. Dada la complejidad creciente de los productos y servicios y de sus procesos asociados, se tiende a considerar que no puede garantizarse económicamente su calidad sin asegurar previamente la calidad de los procesos que los realizan. La calidad del proceso es por tanto una condición necesaria pero no suficiente para el dominio de la calidad del producto final.” *Laboucheix (1990)*

Características de un indicador de calidad

Laboucheix (1990) sostiene que los indicadores de calidad deben ser simples, adecuados, útiles, reproducibles y fiables; pueden ser elementales, compuestos o críticos. Aun y cuando no toda medida puede ser simple, pero esta debe ser un objetivo constante, señala que la simplicidad de la medida puede caracterizarse por la capacidad de definir el fenómeno o el efecto medido de forma poco costosa, en un tiempo corto y ejecutarse con recursos mínimos, que sean fácilmente comprensibles por el usuario.

Señala que toda medida que necesite equipos complejos, largos y costosos procesos, o tiempos de medida largos contradice el objetivo señalado por lo que la **adecuación** de una medida puede definirse como, la aptitud de la medida para describir por completo el fenómeno o el defecto siendo difícil en ocasiones caracterizar esta adecuación; por lo que propone el método para analizar los casos de no-adecuación.

Refiere que la **simplicidad/ complejidad** en una medida puede ser elemental en el caso de que represente un efecto simple, pero es esencial para seguir el desarrollo de una operación o la mejora de una tarea y que el **Carácter Crítico**, es

una medida asociada a una etapa crítica de un proceso, caracterizada ella misma por el hecho de que la no conformidad de la ejecución entraña la imposibilidad de conseguir el objetivo final. Todo proceso o procedimiento puede descomponerse en algunos subprocesos principales, este proceso y sus subprocesos principales se dirigen.

La parte de **reproductibilidad/fiabilidad** la define como la capacidad de reproducir, en los límites preestablecidos y para un sistema estable, los mismos valores de una medida, repitiéndola en el tiempo y en condiciones supuestamente idénticas. La fiabilidad de un sistema de medida la explica como la capacidad para reproducir el mismo valor de una medida de los mismos elementos en función del tiempo. El sistema de medida comprende la herramienta o instrumento y el ejecutante.

La característica de auditabilidad permite la ejecución de la medida y la verificación, por un tercero independiente. El **aseguramiento de calidad** lo ve como un conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza apropiada en un producto o servicio que satisfará las exigencias dadas, relativas a la calidad, hacer fiables todos los eslabones de la cadena de actividades que van desde la toma de un pedido a la entrega a los clientes, posventa y al seguimiento a la clientela sabiendo que el fallo de uno de estos eslabones compromete el resultado final y vuelve inoperantes los esfuerzos hechos en los otros sectores

Elección de la unidad.

Según Laboucheix (1990) la unidad de medida debe ser susceptible de contraste, fiable y fácilmente reproducible debe ser un submúltiplo de las cosas a medir; la regla propone elegir para cada disfunción de la empresa un sistema de unidades tal que el resultado sea un número mayor que 10.

La medida un proceso de Management: el ciclo de MADA. Se efectúan medidas (M) sobre un sistema, después se analizan dichas medidas(A). Del análisis de estas medidas resultan decisiones (D) estas decisiones transformadas en acciones (A"), modifican el sistema, una nueva serie de medidas da testimonio de ellos; este ciclo va acompañado además de frecuencias F_m . F_a , Estas consideraciones se aplican de modo muy evidente a la medida y a la gestión de la calidad, el propietario de una medida debe designarse por la estructura de una dirección para cada medida, el propietario es responsable de la integridad y de la auditabilidad de la medida. Para ellos debe definir: el objeto de la medida, el método de medir, la unidad y la frecuencia, quien la ejecuta, quién la analiza y efectúa el seguimiento, quien supervisa, si es necesario (para arbitrar un conflicto) y el cese de la medida llegado el caso.

Aspectos humanos de la medida: *Laboucheix (1990)* la comprensión de la medida de calidad es un factor importante de satisfacción del personal en la empresa, en relación al trabajo a sus superiores y a la empresa en general. La

percepción negativa se desarrolla cuando la medida se transforma en fenómeno burocrático por ejemplo, cuando un empleado ejecuta una medida para responder a la necesidad de alguien sin comprender su utilidad ni la de su trabajo, se conforma con un procedimiento escrito sobre el que tiene poca o ninguna influencia o en el caso en que las medidas se encuentran centralizadas y se analizan por personas no implicadas directamente, no son percibidas como competentes para sacar conclusiones, la percepción negativa es que la medida se utiliza con demasiada frecuencia por la dirección como elemento justificativo de sanciones negativas. Esto se puede modificar cuando se utilizan como un valor de progreso, mejora de la conformidad en una relación cliente proveedor, eliminaciones de disfunciones de proceso o en la búsqueda de la excelencia.

La medida de calidad tiene un triple efecto: *Laboucheix (1990)*

Efecto técnico: sobre el mercado de las empresas, permitiendo la eliminación de las disfunciones y por ello la desaparición de los trabajos repetidos o inútiles, este efecto tiene un impacto sobre el plano industrial y comercial, y tanto en el dominio técnico como en el terciario.

Efecto social a causa de la valoración de las personas y de los grupos en el seno de la colectividad lo que permite mejor cohesión de los empleados en la empresa, objetivizando las relaciones cliente/ proveedor, especialmente las relaciones internas. Esto conduce a una apertura real en el seno de la empresa y una mejor adhesión a los objetivos superiores de la empresa.

Efecto cultural porque la medida que adquiere su verdadera dimensión en la continuidad, exige una actitud de entrega permanente (por ejemplo, fijación de objetivos a conseguir) de aceptación de riesgo (cambio de procedimientos) de prevención, es decir de vitalidad, de voluntad y de responsabilidad por oposición a las actitudes fatalistas o resignadas que son dominadas por el entorno o por los acontecimientos. Por este efecto de responsabilización, la medida es un factor de elevación cultural.

Retomando las bases presentadas por *INEGI (2005)*, en el taller para la construcción de indicadores vemos que:

Un indicador cuantitativo: es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Los principales elementos para la construcción de indicadores son:

- A) Objetivo del indicador
 - a. Para qué se va a utilizar
 - b. Quién lo va a usar
 - c. Qué se necesita medir

- B) Contexto
 - a. Marco conceptual

- b. Marco jurídico
- c. Entorno nacional
- d. Entorno sectorial
- e. Entorno internacional

C) Consenso y acuerdos:

- a. Responsables de la ejecución de las acciones
- b. Responsables de seguimiento y evaluación
- c. Responsables de la elaboración de indicadores
- d. Fuentes de información

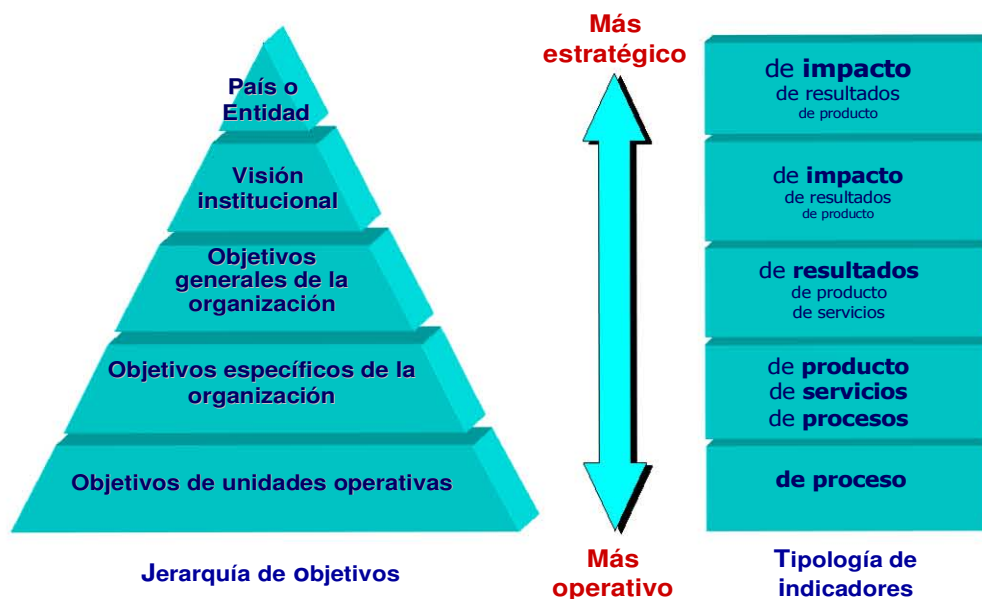
D) Disponibilidad de información

- a. Censos
- b. Encuestas
- c. Registros administrativos
 - de carácter universal
 - de cobertura parcial

E) Características técnicas

- Normatividad
- Relevancia
- Validez
- Confiabilidad
- Oportunidad
- Factibilidad
- Claridad
- Síntesis de la realidad
- Comparabilidad nacional e internacional

El siguiente esquema refleja la jerarquía y tipología en la construcción de indicadores mostrado en el mencionado taller:



Señalan que existen diferentes tipos de indicadores, a clasificar en:

Indicadores de impacto: Se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que tiene uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

Ejemplo:

Proporción de la población en pobreza extrema

Indicadores de resultado (outcome): Se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Ejemplo:

Porcentaje de niños inscritos en educación primaria

Indicadores de producto (outputs): Se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

Ejemplo:

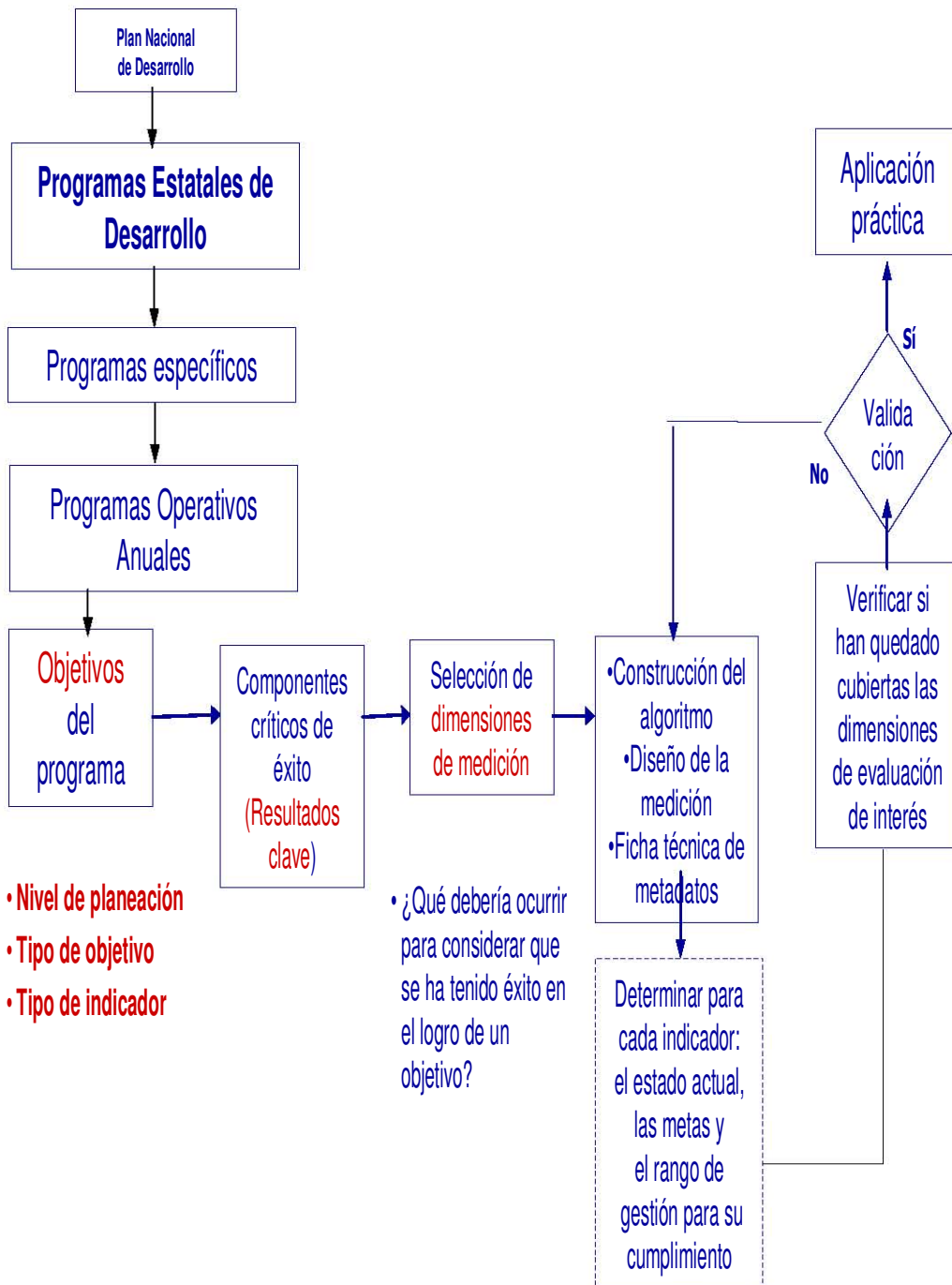
Número de techos construidos en viviendas con relación al total programado.

Indicadores de proceso: Se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, al personal y/o al presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

Ejemplo:

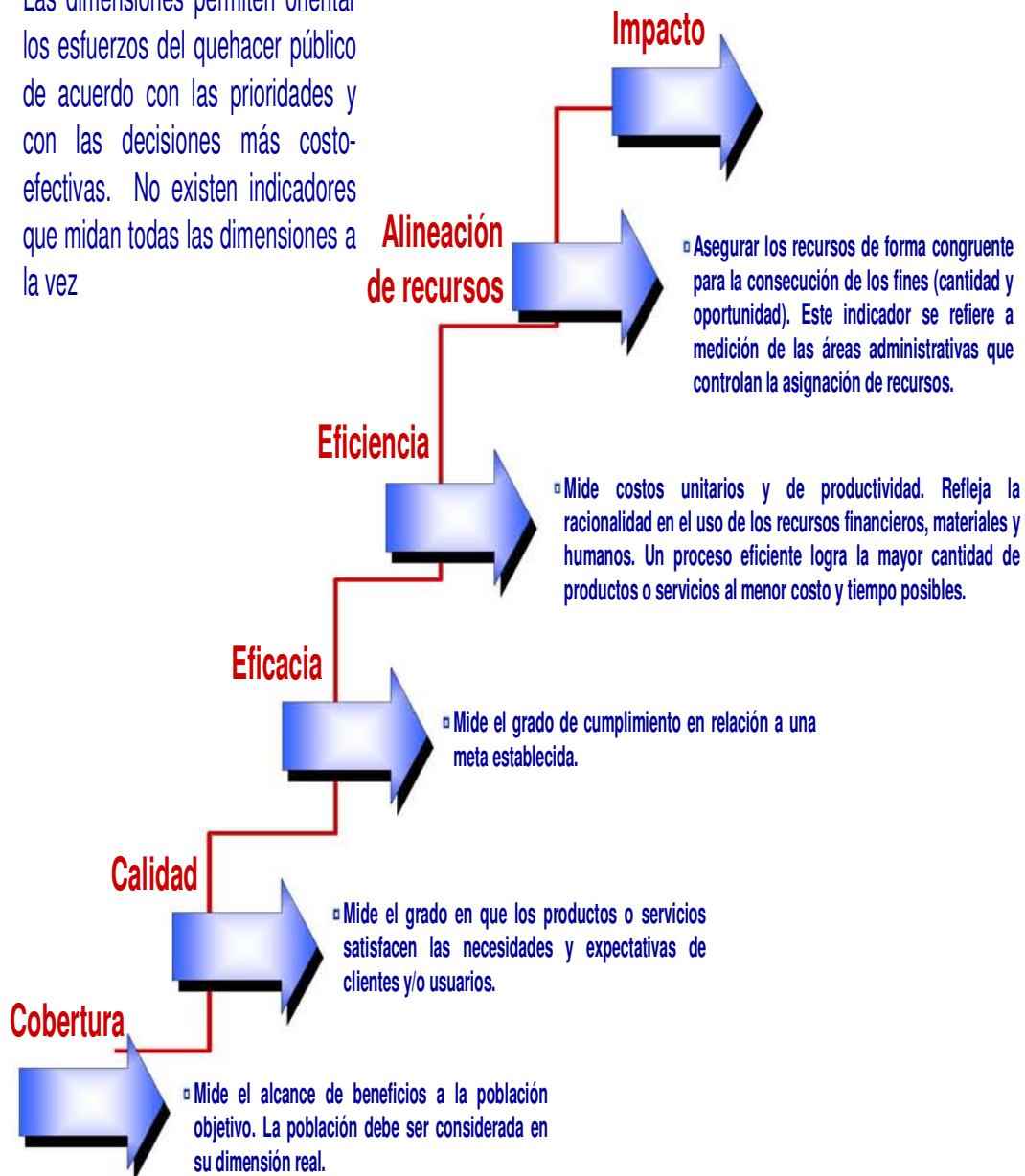
Tiempo de espera para atención médica pública

El siguiente esquema a manera de ejemplo refleja el despliegue en la construcción de indicadores para planeación estratégica:



En donde se deben definir las dimensiones que componen a cada indicador por construir, en el siguiente esquema se muestran los objetivos de cada tipo de dimensión:

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos del quehacer público de acuerdo con las prioridades y con las decisiones más costo-efectivas. No existen indicadores que midan todas las dimensiones a la vez



Los indicadores según su forma de construcción los dividen en:

Simples: valores absolutos, proporciones, razones, tasas y medidas de tendencia central (medias y medianas).

Compuestos: se obtienen a partir de los indicadores simples ejemplo: esperanza de vida.

Sintéticos: se obtienen a partir de variables diferentes ejemplo el índice de desarrollo humano (IDH).

Capítulo 4: Orientación hacia la mejora continua.

▪ Planeación Misión, Filosofía y Visión

Entre las acciones básicas que deben ser determinadas en el proceso estratégico se encuentra la definición de la **Misión**, que conforme al autor *Laboucheix (1990)*, es el punto de partida obligado dentro de la estrategia en toda organización, se crea con un propósito ya que en concreto define la razón de ser de ésta, tanto de sus actividades presentes como futuras, definiendo el tipo de organización que es hoy y en la que debe convertirse.

Una declaración efectiva de misión siempre proviene del exterior o sea del cliente y el ambiente, y hacia el interior es una respuesta de la administración a las necesidades y deseos de la misma esto implica no redactarla con base en la competencia sino a lo que se espera del producto por parte del mercado ya que lo importante es el valor creado para el cliente.

La pregunta correcta que define la misión de una organización es: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la organización a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la organización, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Laboucheix (1990) indica que debe contener diez partes características:

Clientes	¿Quienes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios	¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa?
Mercados	¿Compite la organización geográficamente?
Tecnología	¿Cual es la tecnología básica de la organización?
Preocupación por supervivencia crecimiento y rentabilidad	¿Cual es la actitud de la organización con relación a metas económicas?
Filosofía	¿Cuales son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la organización y sus prioridades filosóficas?
Concepto de sí misma	¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la organización?
Preocupación por la imagen pública	¿Cual es la imagen pública que aspira la firma?, Efectividad reconciliadora ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas?
Calidad inspiradora	¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Otros elementos

Para algunos autores deben formar parte de la misión, el enfoque del crecimiento, mercados y criterios económicos.

Esa cultura orientada al cliente deberá quedar plasmada en la misión de la organización al menos por tres aspectos básicos

-El negocio: servicio ofrecido por el producto, clientes y tecnología.

-La base que lo garantiza: cual es la tecnología básica, las fortalezas y capacidades distintivas claves de la organización.

Valores y creencias de sus trabajadores, directivos y accionistas: se hace énfasis en la ventaja que distingue a la organización de la competencia. La calidad del ser humano es el más atractivo de los desafíos que podemos afrontar hoy. Es lo más decisivo y lo más permanente en cualquier proceso de cambio. Y hoy los cambios se presentan a toda hora. Cambiar es perentorio para toda persona. Quien no esté dispuesto a cambiar, será arrastrado por los acontecimientos o se quedará viendo pasar la vida de los demás.

La gerencia debe evitar hacer su misión demasiado estrecha o demasiado amplia, debe ser realista y específica. Muchas declaraciones de misión se escriben para fines de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y prácticas. *ITESM (1995)*.

Construcción de Misión

En la redacción de la misión se establece el qué, cómo y el para qué de la organización a partir de los productos y/o servicios que se generan siguiendo los siguientes pasos:

- a) Definir e identificar las funciones de la organización.
- b) Agrupar las funciones por afinidad
- c) Establecer la relación causa –efecto
- d) Redactar la Misión

Pudiendo utilizar las siguientes herramientas: *ITESM (1995)*.

- Diagrama de afinidad. Método KJ- Dr Jiro Kawakita:

El cual ayuda mediante un proceso creativo a identificar y definir un problema, por medio de la estructuración de múltiples elementos que son integrados en factores comunes.

Sus objetivos son:

- Impulsar el trabajo y la creatividad grupal
- Crear y estructurar nuevas ideas
- Organizar información dispersa
- Aclarar y orientar la solución de un problema

Los pasos a seguir para su construcción son:

- 1.- Definir el tema
- 2.- Recolectar la información (lluvia de ideas en tarjetas)
- 3.- Distribuir aleatoriamente las tarjetas
- 4.- Organizar las ideas
- 5.- Elaborar los gráficos en papel

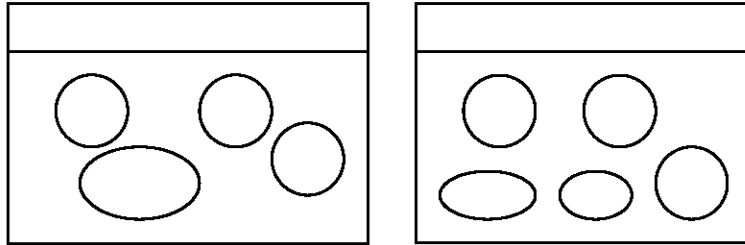


Diagrama de Relaciones: ITESM (1995).

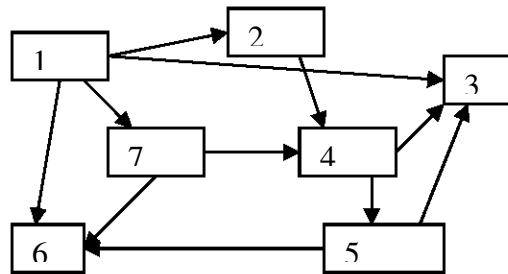
Este permite determinar la causalidad de los problemas ubicando las causas-efectos principales por medio de patrones de información.

Sus objetivos son:

- Ubicar la causa principal de un problema
- Determinar la relación entre un efecto y su origen
- Permitir descubrir los medios para lograr un propósito

Los pasos a seguir son:

- 1.- Escribir una idea por tarjeta
- 2.- Distribuir las tarjetas y numerarlas
- 3.- Determinar las relaciones causales
- 4.- Afinar el diagrama
- 5.- Construir la matriz de entradas y salidas



Por su parte, **la filosofía** de una organización es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra contenida dentro de ella. Puesto que la planeación estratégica supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental, hay entonces una forma de “pensar” que anima el proceso administrativo y esta animación es ciertamente la «filosofía de la organización». Habrá que concluir esta parte diciendo que ninguna planeación

tiene sentido estratégico sin una columna de pensamiento trascendental y valioso que le da a la organización un “sentido” y “orientación”.

“**Visión** es una palabra familiar a la calidad total y a todo el que quiera afrontar con éxito el futuro. Se habla de direccionamiento por visión para indicar el proceso de dirigir todos los esfuerzos de quienes integran la organización hacia lo que ella busca, es decir, a la misión para la que fue creada, a los productos que fabrica o servicios que presta”. *ITESM (1995)*.

Como señala el *Centro de Calidad del ITESM en la “Administración por directrices”* se retoma el modelo de las "7 C de una comunicación eficiente", el cual considera en su elaboración estos siete aspectos:

1. Credibilidad: Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso, de ahí que sea necesario:
 - Lograr la amplia participación del personal de la organización en la elaboración de la Misión y la Visión.
 - Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.
2. Contexto: Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la organización.
3. Contenido: Para que tenga un significado para los grupos de la organización además de los beneficios, la Misión y la Visión deben expresar los valores esenciales de la organización, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente etc.
4. Claridad: Redactada con un lenguaje sencillo, claro, preciso utilizando los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).
5. Continuidad y Consistencia: Se hace necesaria una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
6. Canales: Con los grupos internos lo más importante es mantener los canales abiertos por medio de un diálogo permanente con todo el personal de la organización, que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de escuchar los diferentes criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas etc. Con los clientes externos, a través de darles respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas y reclamos.

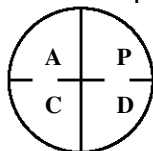
▪ Mejora de procesos y servicios

En la publicación (*"Ciclo PDCA", 2005*) indican que uno de los componentes de un modelo para el mejoramiento de la calidad es el ciclo de mejoramiento, su aplicación mejora el aprendizaje que se tiene sobre un producto o proceso de trabajo. Algunas variantes de este ciclo se han conocido como el ciclo Shewhart, el ciclo Deming, y el ciclo planear-hacer-verificar-actuar o ciclo PDCA. Este se emplea para aumentar el conocimiento de un equipo de trabajo sobre el producto o proceso que desarrollan y para adoptar una forma sistemática de construir un cambio. Es una técnica desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo. En 1950 E. Deming la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos. Este ciclo es un modelo para aprender en donde se hace una deducción o predicción basada en alguna teoría, se recogen observaciones vía la recolección de datos, se hace una comparación de éstos con las consecuencias previstas, y se lleva a cabo una modificación de la teoría generando un nuevo aprendizaje, cuando las consecuencias y los datos no concuerdan. Deming dice también, "La experiencia por sí sola no te enseña nada aprendes sujetando la experiencia al cuestionamiento. Los cuestionamientos provienen de la teoría ". Por lo que se puede deducir que el conocimiento se hace útil cuando se convierte en acción". ISO lo ha tomado como base para ordenar el contenido de las últimas ediciones de sus conocidas normas internacionales ISO 14001:1996 (Sistemas de Gestión Ambiental - Especificaciones y directivas para su uso) e ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos). Ambas normas, están fundamentadas en el compromiso de Mejora Continua de la Alta Dirección de las empresas, siguiendo el espíritu del modelo que propone el TQM (Total Quality Management) a partir de la filosofía expuesta por Deming.

El ciclo de mejoramiento tiene cuatro fases:

- la organización lógica del trabajo
- la correcta realización de las tareas necesarias y planificadas
- la comprobación de los logros obtenidos
- la posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos

Gráficamente al ciclo Shewhart se le representa de la siguiente manera:



En este esquema las letras provienen de las iniciales de palabras inglesas que son:

P = Plan (Planificar); D = Do (Hacer); C = Check (Chequear, Verificar) y A = Action (Actuar, Accionar).

Los 4 pasos del Ciclo Shewhart aplicados al análisis y mejora de procesos. (*"Ciclo PDCA", 2005*)

Paso 1. Planificar.

Se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en que forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

a. Definir el objetivo: Se debe fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué se va hacer? ¿Por qué se va hacer? ¿Qué se quiere lograr? ¿Hasta dónde se quiere llegar? Para después pasar a...

b. Recopilar los datos: Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo se obtienen? ¿Dónde se buscan? ¿Qué se va a medir y con qué? ¿A quién se consultara? Con esto resuelto, se prosigue a...

c. Elaborar el diagnóstico: Ordenando y analizando los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué?, estando así en condiciones de elegir un Plan de Acción.

Antes de esto se debe:

d. Elaborar pronósticos: Prediciendo los resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Se sabe qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Hacer pruebas previas? ¿Consultar a especialistas? ¿Definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptar la que se considere mejor y entonces se puede...

e. Planificar los cambios: Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará? Este sería el punto final del arduo trabajo de la parte P de nuestro ciclo.

Paso 2. Hacer

Se prosigue a efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

Paso 3. Chequear

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos

chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.

Paso 4. Actuar

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer", ¿Qué se aprende? ¿Dónde más se puede aplicar? ¿Cómo se aplica a gran escala? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo se mantendrá la mejora lograda? ¿Cómo se extenderá a otros casos o áreas?

El ciclo PDCA se transforma en una espiral de mejora (J. Juran), y entonces se aplica un: (*"Ciclo PDCA", 2005*)

Paso 5.

Que consiste en repetir el Paso 1, pero en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí, iniciar otra vuelta de mejora.

Es decir: una vez estabilizado el proceso en la nueva condición lograda por una mejora concretada, se propone un nuevo ciclo PDCA para subir otro nivel en la búsqueda del óptimo ideal.

El mejoramiento de la calidad resulta del cambio gradual o cambio abrupto mediante la innovación. Se necesitan un propósito común y conocimiento de métodos, de forma que el cambio resulte en una mejora.

El mejoramiento de la calidad de un producto o servicio se logra mediante el diseño o rediseño de productos, y el diseño o rediseño de los procesos que producen ese producto o servicio. El punto de arranque es ver a la organización como un sistema en donde cada actividad, cada trabajo es parte de un proceso y puede mejorarse. Se espera hacer coincidir los productos o servicios del sistema con las necesidades del cliente ya que las necesidades de los clientes se traducen en características de calidad.

Este modelo se puede aplicar a una estrategia global para la evolución de un nuevo producto, así como al mejoramiento de un producto o servicio existente en áreas de mercadotecnia, ingeniería, manufactura, administración o dirección.

El mejoramiento de un proceso se define como: El esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento en el cambio del mismo para reducir su variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente.

El mejoramiento vendrá mediante la toma de acción basada en una mejor comprensión del sistema de causas que afecta el desempeño de un proceso. Este mejoramiento incluye innovación de procesos y productos así como cambios graduales. Para cualquier proceso, se pueden identificar y medir indicadores de desempeño del proceso. Estos indicadores se conocerán como características de calidad. Para procesos de manufactura, medidas como longitud, ancho, viscosidad, color, temperatura, velocidad, número de accidentes, y porcentaje de material rechazado son ejemplos de tales características. Número de errores en facturación, número de transacciones equivocadas en un banco, tiempo de cobro en un supermercado, frecuencia de reinicio de programas en procesamiento de datos, y gastos reales son ejemplos de características de calidad en los procesos de servicio. Las características de calidad para la organización como sistema incluyen ausentismo, rotación,

costos de garantía, utilidades y participación en el mercado. (*"Ciclo PDCA", 2005*)

Todas estas medidas variarán en el tiempo. El análisis de esta variación se usa como base para actuar en el mejoramiento del proceso. Frecuentemente, sin embargo, esta acción es inapropiada o contraproducente porque el personal no tiene la comprensión del concepto de causas comunes de variación contra causas especiales de variación. Un concepto fundamental necesario para el estudio y mejoramiento de procesos introducido por Shewhart es que la variación en la salida de un proceso se debe a dos tipos de causas: (*"Ciclo PDCA", 2005*)

Causas comunes: Causas que son inherentes en el proceso a lo largo del tiempo, afectan a todo lo que trabaja en el proceso, y afecta a todas las salidas del proceso.

Causas especiales: Causas que no están presentes en el proceso todo el tiempo o que no afectan a todos, pero que surgen debido a circunstancias específicas.

Un proceso estable se define como: un proceso en que la variación de las salidas proviene únicamente de causas comunes. Un proceso estable está en un estado de control estadístico; el sistema de causas permanece esencialmente constante a lo largo del tiempo. Esto no quiere decir que no haya variación en la salida, que la variación sea pequeña, o que los resultados satisfagan los requerimientos del cliente. Un proceso estable implica solamente que la variación es predecible dentro de límites estadísticamente establecidos.

Un proceso inestable se define como: un proceso en el que la variación es resultado de ambas causas, comunes y especiales.

Un proceso inestable no es necesariamente uno con variación grande. Significa que la magnitud de la variación en los resultados de un periodo de tiempo al siguiente es impredecible.

Cuando las causas especiales se detectan y son eliminadas, un proceso se hace estable. Deming lista varios beneficios de un proceso estable. Algunos de ellos son que el proceso tiene una identidad, su desempeño es predecible, la productividad está en un máximo y los costos en un mínimo bajo el sistema presente.

▪ **Aseguramiento de la calidad**

Como indica *Laboucheix, (1990)* la regularidad de calidad; es decir, tasas de defectos suficientemente bajas para ser admitidas por los clientes, tanto si se trata de los plazos o de las características de los productos o de la exigencia del estándar, es indispensable para obtener la confianza de los clientes, condición de una buena imagen de marca; es un factor esencial para reducir los costos internos, puesto que son los defectos o las funciones los que incrementan los precios de costo (desde el punto de vista de la calidad). La regularidad debe constituir uno de los fines principales de un esfuerzo de calidad. Es el objetivo del "aseguramiento de la calidad" además es necesario gestionar los trabajos

asociados de modo que se correspondan exactamente a la vez con las necesidades de los clientes y con los recursos económicos de la organización, es decir, de modo que ni se haga “subcalidad ni “supercalidad” tanto respecto a los clientes como en el ámbito interno: es la gestión de la calidad.

En el aseguramiento de la calidad, es necesario realizar un servicio regularmente fiable en todas sus facetas es decir desde el diseño de los productos, pero también con una atención rápida, vendedores amables y competentes, una facturación eficaz etc. es decir hacer fiables todos los eslabones de la cadena de actividades que van desde la toma de un pedido a la entrega a los clientes, la posventa y el seguimiento del cliente, sabiendo que el fallo de uno de estos eslabones compromete el resultado final, el aseguramiento de la calidad es una prevención metódica y sistemática de los acontecimientos de no-calidad destinados a coordinar e integrar el conjunto de las asociaciones necesarias para obtener el aseguramiento de la calidad, la gestión óptima reposa sobre la motivación de las personas y su adhesión profunda hacia los objetivos y hacia la vida de la organización explotando al máximo su capacidad de reflexión de propuesta y dinamismo”. (*“Ciclo PDCA”, 2005*)

Plan de mejora de la calidad (PMQ)

El nivel de calidad asegurado por una organización se ve permanentemente enfrentado a las exigencias de los clientes y a la eficacia de la competencia. Esto conduce a poner en marcha un plan de mejora de la calidad (PMQ) que produzca sus efectos en un horizonte temporal próximo- doce meses por ejemplo- su impacto se evalúa al final del período y se define un nuevo PMQ teniendo en cuenta los progresos realizados y la evolución del mercado. El PMQ no puede tener éxito más que si su desarrollo se encuadra en un sistema de dirección y se ve acompañado por acciones de formación y de comunicación”. (*“Ciclo PDCA”, 2005*)

▪ Comparación referencial

El Benchmarking inició primero en las operaciones industriales, para examinar costos, se hicieron comparaciones de productos seleccionados y comparaciones de la capacidad y características de operación de maquinaria de los competidores. Estas primeras etapas del benchmarking se denominaron como comparaciones de calidad y las características del producto.

Se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji – Xerox (afiliada japonesa de Xerox) y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking; se contempló junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos. *Macdonald, Jhon, Tanner (1999)*.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, el benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio posventa, etc., como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. (*Hacia un Benchmarking Exitoso*, 2002)

Aunque esta etapa del benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de su evolución, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia aparte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos.

Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que esta práctica representa el descubrimiento de las mejores prácticas donde quiera que existan. Definir el concepto Benchmarking resulta complicado, ya que hay diferentes estudiosos tanto de Europa como en Estados Unidos, con muy diferentes aplicaciones y significados del término.

Macdonald et al. indican que:

Existe una distinción entre la palabra benchmark y el proceso de benchmarking: la palabra benchmark proviene de los estudios de elevamientos geográficos, en los cuales significa medir con respecto a un punto de referencia. En el léxico del mejoramiento de la calidad, un benchmark es el que ha logrado ser el mejor en su clase. Este logro, entonces, se convierte en el punto de referencia o patrón reconocido de excelencia con respecto al cual se miden procesos similares. Por lo tanto, mientras el benchmark es una medida, el benchmarking es un proceso de medición que puede contribuir a lograr una ventaja competitiva.

Cabe señalar, que cuando se evalúa, se realiza tanto una medición como una valoración; una y otra cumplen funciones diferentes en el proceso evaluador. A través de la medición constatamos el estado actual del objeto o situación que se quiere evaluar. A través de la valoración se realiza una comparación entre los datos obtenidos en la medición y posteriormente se procede a determinar parámetros de referencia. Estos métodos se encuentran interrelacionados.

Existen diferentes conceptos que los autores señalan para definir benchmarking:

“Es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones en todo el mundo para poder ayudar a la empresa a mejorar su desempeño”

“Es una norma o medida de referencia para hacer una comparación”, existiendo clasificaciones como de “clase mundial”, “mejor en su tipo”, “clase de empresa” etc., en donde solo se deberá reconocer, que son las normas de excelencia para un resultado en específico. “Un programa de administración de proyectos de benchmarking de 60 a 90 días para que los equipos de proceso con experiencia comparen las mediciones de sus procesos y el desempeño actual de los procesos contra los mejores del ramo”. *Macdonald et al.*

“Es el proceso de comparar y medir continuamente a una institución con respecto a los líderes de cualquier lugar del mundo, a fin de obtener la información que permitirá a la organización tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño”. (*“Benchmarking”, 2002*).

“Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, y el propósito es el mejoramiento organizacional”. *Spendolini (1992)*.

“Es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase”. *Geotsch, D.L. y S. Davis (1992)*.

Los japoneses lo denominan: dantosu que significa lo mejor de las mejores prácticas, lo mejor de las clases, lo mejor de las razas.

Boxwell (1995) analiza el Benchmarking como una herramienta de apoyo para la planificación estratégica y la reingeniería de una empresa, lo define como una herramienta para “proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los otros aprendiendo “cuánto” y, tal vez lo que es más importante, aprendiendo “como”.

La definición del benchmarking abarca todos los esfuerzos de negocios posibles, desde productos y servicios a procesos de apoyo.

Los conceptos clave son:

- Evaluación
- Continuo
- Mejores prácticas
- Mejoramiento

Es un proceso de investigación que ayuda a la toma de decisiones, es continuo e incluye las mejores prácticas debido a que se concentra en las actividades más exitosas. De ahí que implica el que se consideren otras disciplinas relacionadas con la Comparación Referencial o Benchmarking como lo es la PDCA llamado Ciclo de Deming, que incluye aspectos de: Planeación, ejecución, verificación y estandarización de los estudios a ser investigados.

Existe una consistencia entre las funciones organizacionales, de tal manera que el benchmarking permite proporcionar datos para comparar productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores, lo que constituye un mejoramiento continuo, debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo dentro del Instituto.

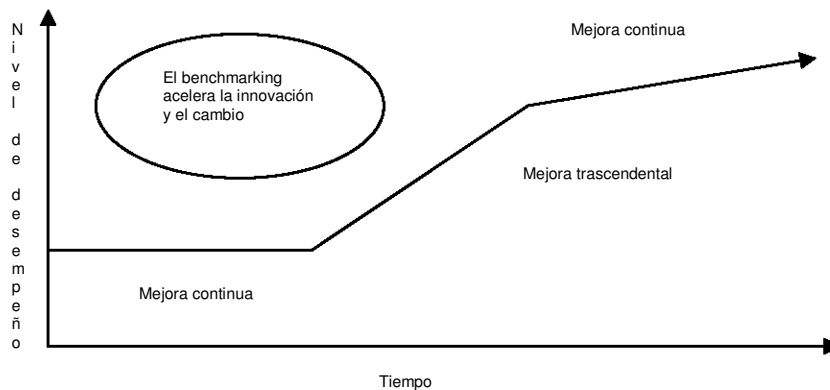
Comparación Referencial o “Benchmarking” es, un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor, es evaluar constantemente lo externo. Es compararse con el más fuerte, las mejores, acciones y estrategias implementadas por otras empresas u organismos de éxito reconocidos para determinar el desempeño y los cambios que habrán de realizarse. (*“Manual de Benchmarking”, 2005*)

Este concepto es un proceso de cambio hacia:
-emplear un enfoque disciplinado y estructurado

- identifica lo que es necesario cambiar
- identifica como cambiarlo
- identifica áreas potenciales para la mejora
- crea el deseo por el cambio

En donde se orienta a las personas a pensar “fuera de la caja”

El benchmarking es un proceso de cambios graduales que de manera esquematizada se observa de la siguiente manera.



Jhon y Tanner (1999) señalan que este ayuda a centrarse en las prioridades de cada organización que están relacionadas con la satisfacción del cliente y en los resultados de la organización Existen dos tipos de benchmarking: *Laboucheix, (1990)*

Análisis competitivo: Proporciona parámetros contra los que una organización puede comparar su propio desempeño, se divide en dos categorías “estratégica” y “táctica” la primera busca una perspectiva de largo plazo que le ayude a situaciones como el análisis industrial y con resultados organizacionales como la satisfacción del cliente, del empleado y el desempeño financiero a diferencia del enfoque táctico que permite colocar el producto y mide el desempeño de los procesos.

Benchmarking de práctica óptima: se consideran los procesos reales cuyo resultado es el nivel de desempeño se divide en cuatro categorías:

- Interna: se buscan las prácticas óptimas dentro de las fronteras de la empresa, elevando así el desempeño de la empresa en su totalidad.
- Competitiva: aplicado directamente con la competencia
- Funcional: aplicado con competencia, este enfoque es más difícil ya que no es sencillo identificar a los socios, se enfoca a la función y no al proceso.
- Genérico: sirve para descubrir prácticas alternas que pueden instrumentarse para lograr un mejor desempeño.

Su aplicación requiere de:

- Apoyo de la alta dirección: nombrando a un representante de la función. Que guíe la selección de los sujetos de benchmarking, proporcione contactos con otras organizaciones, e integre estos ejercicios en diferentes áreas de la organización.
- Aplicar un enfoque sistemático: PHVA (Deming) o sea “planear, hacer verificar y actuar”
- Facilidades de investigación
- Desarrollo de redes
- Un código de conducta en cuanto a como conducirse dentro de los límites de la legalidad, participar en el intercambio de información, respetar la información confidencial etc.
- Capacitación para los miembros del equipo y los titulares del proceso

- Una base de datos interna de los planes de estudio, informes y resultados de los programas.
- Comunicación interna para compartir los éxitos y el aprendizaje.

En donde los miembros que integren el grupo de benchmarking requieren de conocer el proceso, ser participantes activos del equipo de trabajo, tener buenas habilidades de comunicación, habilidades analíticas, ser innovadores, tener tiempo y ser buenos embajadores.

La pregunta más importante en un estudio de comparación referencial es “¿qué factores tendrán el mayor impacto en el desempeño de la organización?” por lo que se deben identificar varios “factores críticos para el éxito” entendidos éstos como “una declaración que describe una característica de la empresa que, si no cumple, provocará que no sea posible alcanzar la visión o la misión” y eligiendo a partir de éstos el proceso de benchmarking, correlacionando los factores críticos seleccionados con los procesos importantes relacionados a ellos.

Ejemplo:

	Proceso crítico1	Proceso crítico2	Proceso crítico3
Clasificación del desempeño de procesos	3	5	1
★FCE1	3 9	1 5	3 3
★FCE2	5 15	1 5	3 3
★FCE3	3 9	5 25	5 5
Prioridad total	33	35	11

Clasificación del impacto del proceso crítico 1 sobre el factor crítico para el éxito 1

Puntuación de prioridad en mejoras para el proceso crítico 1

Segunda prioridad Prioridad máxima Prioridad más baja

★ (FC=factor crítico)

Al parecer de (Laboucheix, 1990)

Ya elegido el proceso se requiere definir y documentarlo por medio de:

- Identificar a los clientes del proceso
 - Determinar los requerimientos de los clientes para resultados del proceso
 - Determinar las mediciones
 - Analizar las actividades que generan los resultados del proceso
 - Determinar los requerimientos de entrada
 - Identificar a los proveedores del proceso
- La etapa de “recolección de datos” se integra por cuatro fases:
- Análisis interno: recolección de datos respecto a los procesos a comparar
 - Investigación externa: para identificar socios potenciales
 - Investigación primaria: se entra en contacto y se clasifican los socios potenciales
 - Visita: se realiza visita para obtener detalles sobre las prácticas óptimas
- En la presentación de resultados se:
- Normalizan los datos de desempeño
 - Se construye una matriz de comparación
 - Se identifican las prácticas óptimas
 - Se aíslan los permisores de proceso que participan

Se identifican las prácticas óptimas en donde se diferencian éstas de los permisores; entendidas las primeras como las operaciones que constituyen el

proceso y las segundas como las actividades que facilitan la instrumentación de una práctica óptima. Siendo los criterios generales a buscar: *Laboucheix, (1990)*

- ¿Cuál es el impacto de la práctica sobre la organización?
- ¿Qué tan fácil de instrumentar es?
- ¿Los resultados son a corto o a largo plazo?
- ¿Los resultados son de naturaleza táctica o estratégica?
- ¿Los resultados se enlazan directamente con una meta o prioridad específicas?
- ¿Los resultados dan sólo un apoyo moderado o importante a esas prioridades?
- ¿Son controlables los resultados?
- ¿Las prácticas complementan a otras iniciativas y actividades que ya se encuentran en progreso?

Por último se determinan los permisos de procesos para las prácticas óptimas identificadas utilizando generalmente un diagrama de pescado/causa efecto y se comunican los descubrimientos, estableciendo las metas, adaptando los permisos y desarrollando el plan de instrumentación para llevarlo a cabo vigilando el avance.

▪ **Desarrollo de nuevos productos o servicios**

Conforme a *Laboucheix (1990)*, la estrategia más importante de una organización es el desarrollo de una línea de productos o servicios que satisfagan las necesidades de cierto grupo de consumidores. La esencia de cualquier política de nuevos productos de una organización es la identificación de oportunidades de productos que generarán en una demanda determinada. Son tres los métodos principales para determinar la importancia de los diversos atributos del producto y los experimentos demuestran que se han generado resultados diferentes.

El primer método es el autoinforme en el que los entrevistados definen los atributos del producto que son determinantes es decir los que ejercen mayor influencia en sus preferencias, la información brindada por el autoinforme puede derivarse de un interrogatorio directo o indirecto, observación o experimentación. El **segundo método** consiste en que los consumidores evalúen a los productos como **paquetes de atributos** información acerca de la importancia relativa del valor de trueque de cada atributo... Con los productos nuevos los investigadores deben indagar qué quieren los consumidores para después traducir estos deseos a un lenguaje técnico comprensible, por lo común los consumidores describen lo que quieren en cuanto a ventajas que esperan del producto sus funciones y sus efectos, estas descripciones deben traducirse con componentes características de diseño, criterios de funcionamiento o calidad y aun procedimientos de fabricación.

El tercer método consiste en un **tablero de presentación** de información que muestra en secuencia la información que los consumidores desearían tener antes de adquirir un producto, se presentan datos a los encuestados hasta que tienen suficiente información para tomar una decisión se trata de una técnica de inferencias basada en la observación directa de la conducta de elección del encuestado. *Laboucheix (1990)*

Como señala *Laboucheix (1990)*

Las mediciones de rasgos sobresalientes de los atributos del producto son decisivas para el diseño del mismo, la necesidad de colocarlo en el mercado apropiado y el cálculo de la demanda. La mayor parte de las investigaciones de este tema se basan en el modelo de actitudes de Fishbein que explica las actitudes o preferencias hacia una marca dada como una función de la importancia

de sus atributos y de la forma en que se percibe a la marca en cuanto a estos atributos por comparación con otras marcas. El problema de encontrar la mejor forma de identificar la importancia relativa de un atributo es de difícil solución, por lo general se resuelve con las mediciones de escalas, pero el contexto de interrogatorio en que se obtienen los datos tiene importancia.

Al parecer del autor antes citado existen tres enfoques de investigación del problema de medir la importancia de los atributos del producto:

Pruebas de concepto: es importante diferenciar entre el concepto del producto y la idea del producto esta última es; un posible producto, descrito en términos funcionales objetivos, respecto del cual la organización puede verse a sí misma ofreciéndolo al mercado. Un concepto de producto es un significado específico y subjetivo del consumidor que la compañía trata de incorporar a la idea de producto, por lo general una sola idea del producto puede emplearse a modo de generar muchos conceptos del producto, son empleadas con fines de diagnóstico y entender las formas como están relacionadas los beneficios y los atributos del producto.

Análisis combinado: es aplicable cuando se quiere determinar qué desean los consumidores del producto.

Análisis de distribución de preferencias utilizando pruebas de comparación por partes, ordenamiento jerárquico, escalas de clasificación, o enunciados concernientes a lo que agrada o desagrade del producto.

Para identificar si los atributos de un producto son importantes para los consumidores se utilizan Medidas de similitud: las escalas de similitud, el análisis factorial y el análisis combinado.

▪ Aplicación para el diseño de estrategias de mercado.

Los 10 principios que *Kotler (2004)* considera fundamentales para crear el Nuevo Marketing son:

- 1.-Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
- 2.-Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
- 3.-Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
- 4.-Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
- 5.-Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
- 6.-Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
- 7.-Desarrollar métricas y analizar el ROI.
- 8.-Desarrollar marketing de alta tecnología.
- 9.-Focalizarse en crear activos a largo plazo.
- 10.-Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

En donde sugiere que los mensajes publicitarios siempre incluyan 3 cosas:

1. El valor que se desea transmitir.
2. Información útil para el usuario.
3. Algo que lo divierta o que al menos, lo entretenga.

En cuanto a las nuevas formas de realizar publicidad, remarca la importancia de las “esponsorizaciones”, las menciones de los productos en series de televisión o programas de entretenimiento o su aparición en festivales, y sobre todo, la promoción directa en la calle.

Para poder descubrir qué cosas se consideran “propuestas de valor” para los clientes, *Kotler (2004)* aconseja:

- Identificar las expectativas de los clientes reales o potenciales.
- Decidir por cuales de esos valores se va a competir (por ejemplo, Nike compite por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor... En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con los valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc...)
- Analizar la habilidad de la organización para dar esos valores a los clientes.
- El mensaje que se debe comunicar y vender, es acerca del valor que se transmite, no a cerca de las características de los productos.
- Asegurarse de que se da el valor prometido y de que con el tiempo se mejora y amplía este modelo de valor.

Algunas métricas que *Kotler (2004)* considera indispensables son:

Acerca del producto:

- Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en los productos.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- Beneficio generado por producto

Segmentación de clientes:

- Satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente
- Número de quejas de clientes

Acerca de los mercados:

- Penetración de mercado
- Cuota de mercado
- Incremento en ventas
- Beneficios

Los 6 factores clave para crear activos a largo plazo señalados por el autor se refieren a:

1. Ser honestos con la marca
2. Ser honestos con los clientes
3. Ofrecer un servicio de calidad
4. Mantener buenas relaciones con los accionistas
5. Ser consciente del capital intelectual
6. Crear una reputación corporativa

Kotler (2004) destaca la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

La empresa orientada a beneficios: reduce los costos, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.

La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

El marketing afecta a todos los procesos de una organización y esto es lo que se debe transmitir en la propia organización.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la organización colaboradores externos. Juntos deben definir cual será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos descubren cuales son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo.

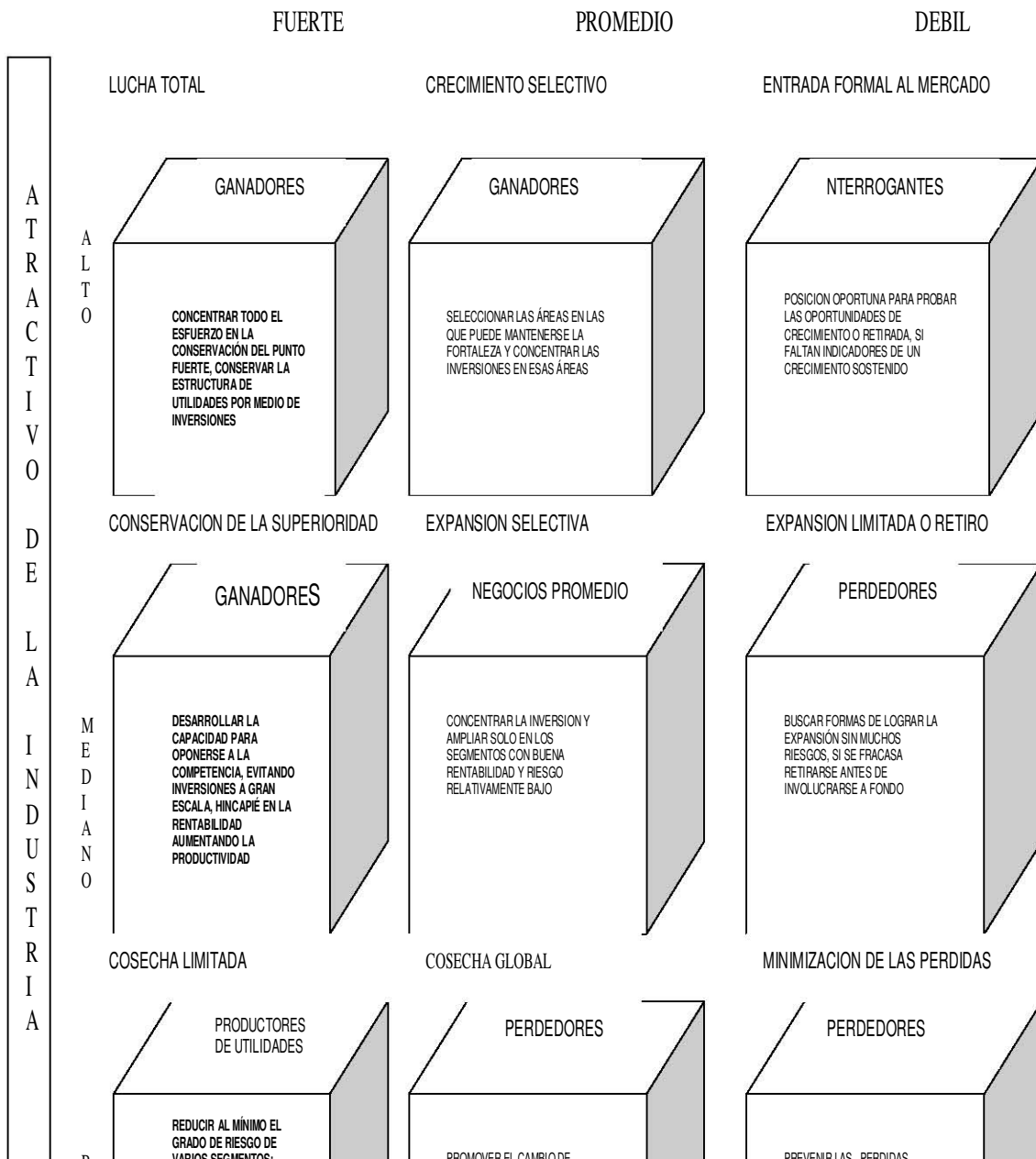
“La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de la organización, es lo que muestra que se va por buen camino y se esta empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing”
Hughes (s/f)

Román (2004):

Refiere que la necesidad de un **sistema de información de mercadotecnia** desde el punto de vista del planificador de mercadotecnia, es un sistema de información que se basa en las respuestas a cinco preguntas básicas. ¿Qué información se necesita? ¿Con que frecuencia se necesita? ¿Cuáles son las fuentes de información?, ¿Como se analizan los datos que resultan?, ¿Vale la pena ésta información en relación con el costo?” Por lo que el planificador deberá conocer sus necesidades y las limitantes que se presentan en la investigación de mercado.

En virtud de que ésta información debe contemplar datos y conocimiento de un microambiente (interno) conformado por: la organización, los proveedores, los intermediarios de la mercadotecnia, sus clientes y competidores, así como un macroambiente (externo): en donde se ubican las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que lo rodean y que impactan en el alcance de los objetivos de una organización; así como en la estructura funcional mediante la cual opera. Es un hecho que conduce a implementar estrategias diferentes que le permitan la asignación de recursos para mantener y mejorar su operación así como la ubicación clara del desempeño que habrá de tener para mantenerse en una posición competitiva dentro del mercado. Dichos planes abordan acciones a corto y largo plazo según el ciclo de vida de los productos/servicios que oferta; a continuación se presentan nueve estrategias que pueden operar conforme a la posición competitiva en la que se encuentra la organización:

POSICION COMPETITIVA



Román (2004)

▪ **Aplicaciones para campañas promocionales de posicionamiento de marca, producto y servicio.**

Dentro del criterio uno del PNC, en ambos subcriterios se requiere que las organizaciones describan cómo desarrollan relaciones de largo plazo con sus clientes/usuarios y en que medida incrementan la lealtad de los mismos por medio del desarrollo de referencias positivas sobre el desempeño de la empresa o institución. De ahí que el criterio uno bajo un enfoque sistémico se encuentra conectado a los procesos de promoción y publicidad que las organizaciones desarrollan para ofertar sus productos o servicios y por ende para lograr un posicionamiento dentro del mercado, esta labor se lleva a cabo de manera interna o por medio de la contratación de agencias publicitarias.

A continuación se describen los principales elementos para desarrollar el posicionamiento y como éste se interconecta con la voz del usuario dentro de un modelo de calidad.

Roman (2004), define el posicionamiento como “el lugar que ocupa un servicio, producto, persona o local comercial en la mente del consumidor y la forma como es percibido”.

En donde la “imagen de marca” contempla los iconos que en la mente del consumidor están presentes al evocar el estímulo que identifica a la organización; en los cuales se encuentran involucradas emociones y asociaciones por lo tanto refleja lo que el consumidor piensa e identifica sobre ella. Es la idea que da un producto en cuanto a las dimensiones físicas como; características del producto, diseño, empaque, forma de letras, colores,,, y las dimensiones psicológicas: emociones, creencias y personalidad que se atribuye al producto o servicio, mismo que debe aportar un valor ya sea material, emocional o funcional que lo diferencie de otros.

Señala que toda imagen de marca, va a generar una promesa de valor ante el consumidor en factores como: calidad, seguridad y respaldo entre otros; por lo que el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con el y también con otros que vende la misma organización.

Walter, s.f. refiere que:

Las ganancias que da un producto o servicio dependen, en gran medida, de la capacidad de los directivos para atraer la atención sobre éstos, ya que deben buscar diferenciarlo positivamente de otros similares que se encuentran en el mercado. De ahí la necesidad de realizar un posicionamiento; es decir, crear la imagen que un producto o servicio proyecta con relación en los productos de la competencia. Existen diferentes estrategias para posicionar un producto o servicio, a continuación se describen algunas de ellas.

Posicionamiento en relación con un competidor: con algunos productos la estrategia más eficaz consiste en posicionar un producto directamente contra la competencia. Da excelentes resultados cuando se trata de una organización que tiene una sólida ventaja diferencial o que intenta fortalecerla.

En el caso de otros productos, el posicionamiento directo es exactamente lo que no debe hacerse, sobre todo cuando el competidor tiene una fuerte posición en el mercado.

Posicionamiento en relación con una clase de productos o con un atributo: Algunas veces la estrategia de posicionamiento de una compañía requiere relacionar el producto con una clase de productos o con un atributo.

Posicionamiento por precio y calidad: Algunos fabricantes y detallistas gozan de fama por la gran calidad de sus productos y por sus precios elevados. Con esto no se quiere decir que los establecimientos ignoran la calidad, más bien dan prioridad a los precios bajos.

▪ **Aplicación para el diseño de competencias del personal y la evaluación del desempeño**

De la misma manera el PNC como modelo sistémico aborda la conexión del criterio uno con el personal que labora dentro de la organización; los trabajadores para el modelo de calidad se abordan en un criterio expreso denominado "Personal" que a lo interno del mismo se subdivide en tres subcriterios nombrados como: "sistemas de trabajo", "desarrollo humano" y "calidad de vida"; en donde los requerimientos del modelo de calidad indican que se exprese y documente la forma en que las empresas e instituciones contratan y preparan a sus empleados para que puedan responder a las demandas cambiantes del mercado; conectando el desarrollo del personal desde su contratación hasta su retiro, ya que el contar con trabajadores altamente capacitados y orientados a la satisfacción del cliente y a la mejora continua, permitirá mantener y acrecentar la preferencia de los diferentes segmentos de clientes hacia los productos y servicios que genera la organización y por ende apoyar su permanencia y crecimiento dentro del mercado.

Algunas ideas ("*Sobre competencias laborales*", 2005) indican que los cambios que hoy se producen dentro del ámbito laboral ante la introducción de nuevas tecnologías y la necesaria evolución de los puestos de trabajo, obedece a la atención de las nuevas y dinámicas demandas de los consumidores; hecho que a orientado a las organizaciones hacia el impulso de la formación y educación de su personal en cuanto a la creación de un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas. Concepto denominado "sistema de competencias laborales" el cual da inicio en los años 60 con el profesor David McClelland quien sugiere una nueva variable para comprender el concepto de motivación (Performance/Quality)" el cual incluye resultados cuantitativos como necesidad de logro y cualitativos en cuanto a la calidad en el

trabajo; relacionándolos con el éxito profesional y como elementos para determinar los mecanismos y necesidades que intervienen en los mejores trabajadores, empresarios etc., con el objetivo de ubicar las actitudes y conocimientos que los diferencian del resto.

Otro autor referido en esta materia es *Boyatzis (1982)* quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos. El concepto de competencia tiene diversas definiciones dentro de las que se encuentran: ("*Sobre competencias laborales*", 2005)

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (*Levy Leboyer, 1997*), según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

-Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (*Boyatzis, 1982*).

-Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

-Capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México)

-Conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea. (Provincia de Québec)

-Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

Los cinco tipos de características competenciales propuestas por *Lyle M Spencer y Signe M Spencer en 1993* se refieren a las motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder, los rasgos de carácter que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones, las capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen, los conocimientos y las habilidades, como la capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Existen dos corrientes diferenciadas en la Gestión por Competencias. El enfoque Anglosajón que se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos. Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: *R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad. ("Sobre competencias laborales", 2005)*

El enfoque francés, se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad".

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios." Este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias. Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Tipos de competencias: (*"Sobre competencias laborales", 2005*)

Estas pueden clasificarse en genéricas y específicas las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una organización pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

- Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratética. Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, **la orientación al cliente** y la red de relaciones efectivas. Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratéticas. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Puede decirse que la tesis fundamental de Levy Leboyer, 1994 en relación al desarrollo de las competencias, parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para desarrollar competencias en los individuos, ya que esta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Más bien, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias y que éste adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Grados, Beutelspacher, Castro (1997) indican que:

La evaluación del personal data desde inicios de siglo con Robert Owen, quien estructuró un sistema de "libros y blocks de carácter" poniéndolo en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, posteriormente Francis Galton de 1822 a 1911 ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales, Wilhelm Wundt en 1879 crea el primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, Alemania donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana y en inicios del siglo XIX Winslow Taylor plantea tres principios elementales que se pueden considerar como el inicio sistematizado de la evaluación del personal:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.

- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores

La definición de la evaluación de desempeño según *Brown, s.f.* es:

Proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma explicado en la ecuación: Desempeño deseado - Desempeño real = Necesidad de acción.

En cuanto los niveles deseados exceden los niveles reales, existe una variante en el desempeño que requiere una atención especial.

-Las principales ventajas, consisten en que se mejora mediante la retroalimentación el desempeño del gerente, el especialista y el personal; llevando a cabo las acciones adecuadas para optimizar los resultados.

-En cuanto a la definición de políticas de compensación, las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento.

-Las decisiones de ubicación como son las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común, en el desempeño anterior o en el previsto. —

-Para las necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la opción de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

-En los casos de imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones de ahí la importancia de retomar información precisa para poder tomar decisiones adecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

-La evaluación del desempeño ayuda a ubicar errores en el diseño de los puestos en virtud de que una operación insuficiente, puede indicar errores en su concepción.

-En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Orientándonos hacia el conocimiento y satisfacción del cliente usuario con los productos y servicios que presta una organización la construcción de competencias por puesto tipo y la evaluación de su desempeño, deberá ir ligado directamente a los requerimientos y expectativas señaladas por los clientes o usuarios a fin de conformar una plantilla de personal con perfiles acordes al desempeño deseado y requerido por la organización para darle frente a los cambios en las demandas de su mercado.

CAPITULO 5: Aplicación del criterio uno del Modelo del Premio Nacional de Calidad en INEGI

▪ Antecedentes del Modelo de Calidad en el INEGI.

Como se indica en el *manual de capacitación del INEGI (1996)*, A partir del programa de modernización de INEGI se inicia un proceso de calidad que parte del concepto de que “la calidad es un sistema de administración que busca, con la participación organizada de todos sus integrantes, elevar cualitativamente el desarrollo de los recursos humanos, los procesos, productos y servicios, haciendo de la mejora continua un hábito en el trabajo diario, enfocado a satisfacer los requerimientos de los usuarios” Para ello integra una estructura conformada por Comités de Calidad cuyos objetivos son:

- Obtener un panorama claro de las características, implicaciones y trascendencia de un Proceso de Calidad en el Instituto.
- Identificar los propósitos, metas y valores del proceso de calidad institucional.
- Contar con una base sólida en conocimientos teóricos que subyacen al concepto de calidad.
- Tener claridad en la función y participación de los Comités de Calidad.
- Propiciar la creación de una visión explícita, consensuada y compartida que tienen los Comités de Calidad INEGI.

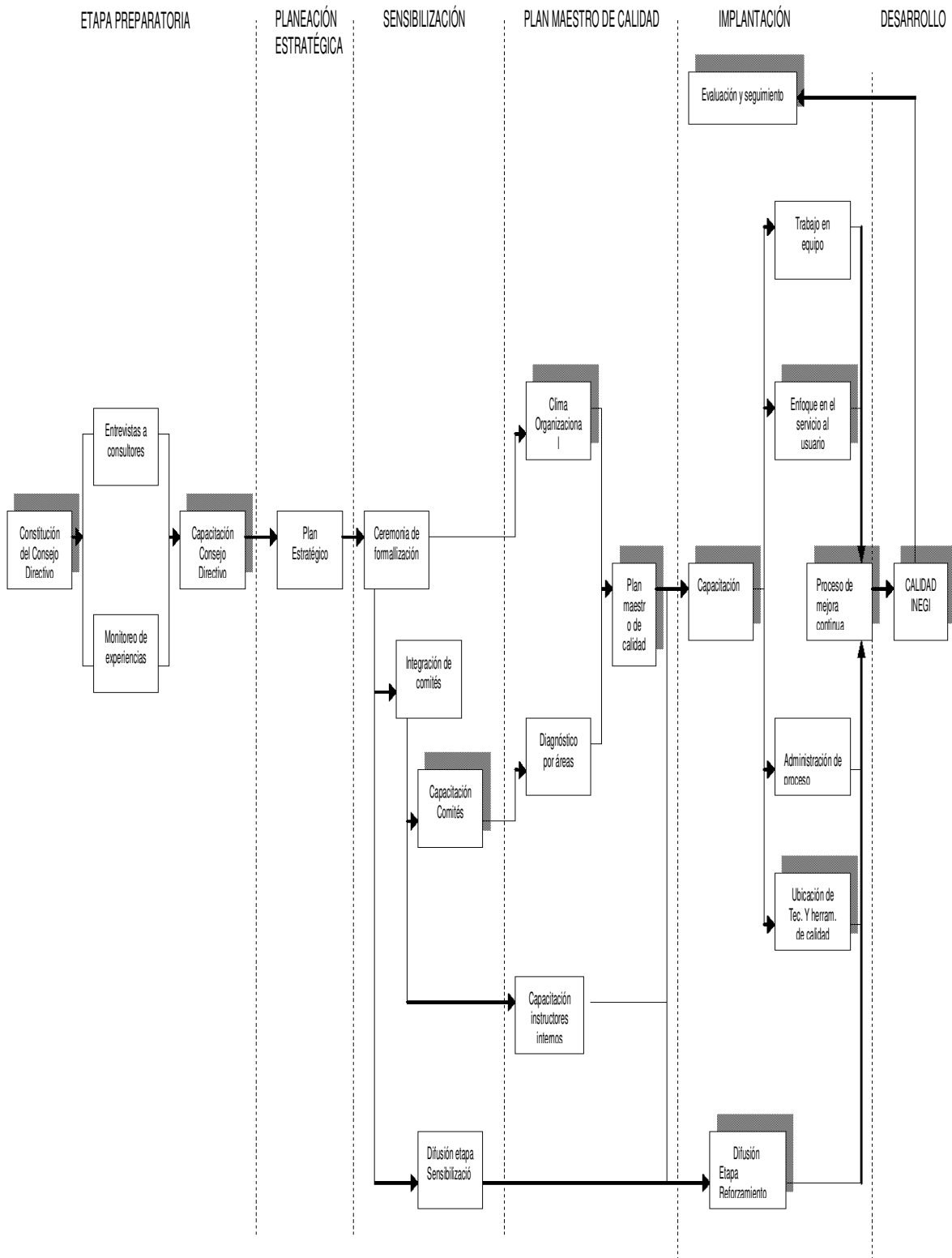
La institución lleva a cabo un proceso de capacitación, en el que se abordan temáticas como: “Conceptos, Principios y Valores, Administración de la Calidad, e Implantación del proceso de calidad en el INEGI, retomando información sobre las seis generaciones en el desarrollo de procesos de calidad dentro de las organizaciones que son:

- El control de calidad por inspección
- Aseguramiento de la calidad
- El proceso de calidad total
- El proceso de mejora continua de la calidad
- Reingeniería y calidad total
- Rearquitectura de la organización y rompimiento de las estructuras de mercado

Retomando los elementos de autores como: Edgard Deming, Joseph M. Juran, Armand. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Phillip Crosby entre otros.

A partir de ello en el 2006 se construye el siguiente Modelo de Calidad INEGI:

MODELO DE CALIDAD INEGI-1996



En 1996 se definen la misión, visión, política de calidad y un objetivo estratégico adicional a los 10 que orientan a la organización hacia una modernización que permita prepararla para las nuevas demandas de la sociedad; a continuación se describen cada uno de dichos elementos: *Manual de capacitación del INEGI (1996)*

Misión: “Brindar el servicio público de información estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, al crecimiento económico, al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México”.

Visión: “Mantener a la vanguardia, mediante procesos continuos de actualización e innovación, la política informática y los sistemas Nacionales de Información Estadística y Geográfica de México, para su pleno aprovechamiento por los múltiples sectores de la sociedad”.

Política de calidad: “Asume el compromiso de hacer más eficientes los procesos de trabajo, en un marco de mejoramiento continuo, en el que el desarrollo integral de su personal se refleje en la oferta de mejores productos y servicios”.

En el documento (*“Para el desarrollo de México”, 1996*) se citan los siguientes **Objetivos estratégicos:**

1.- Descentralización: consolidar el proceso de descentralización hacia las direcciones regionales y coordinaciones estatales. Reforzar la presencia del INEGI en los niveles locales, a través de la coordinación, concertación e inducción para la mejor captación, producción y difusión de la información estadística y geográfica, y para la mejor instrumentación de la política informática. Asimismo, fomentar la instalación y fortalecimiento de nuevos esquemas de información.

2.- Infraestructura y equipamiento: Promover acciones que aseguren una actualización permanente y sistemática de la infraestructura y equipamiento, que requiere el instituto para cumplir con sus funciones. Adicionalmente se buscará homogeneizar las instalaciones del INEGI a lo largo del territorio nacional, hacia modelos acordes con el funcionamiento de la institución

3.- Metodologías: Asegurar la actualización sistemática y permanente de tecnología, normas, métodos y procedimientos para que se incorporen al quehacer institucional. Fomentar el máximo aprovechamiento de la informática dentro de la sociedad, a través de la coordinación y ejecución del programa de desarrollo informático y promover que las acciones en este sentido, incidan en los esquemas de operación del instituto

4.- Capacitación: Fortalecer el programa de capacitación y formación e investigación, dando prioridad a las necesidades de las áreas del Instituto, así como a la incorporación de las más modernas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje

5.- Concertación: Consolidar la presencia del INEGI, mediante alianzas estratégicas que promuevan el intercambio tecnológico, metodológico y de investigación. Establecer mecanismos para impulsar la mayor difusión de información estadística y geográfica, así como para fomentar las acciones de política informática

6.- Áreas técnicas: Detectar las necesidades de información de carácter prioritario y diseñar esquemas operativos, que permitan su atención. Fortalecer las áreas de monitoreo tecnológico, a fin de contar con elementos actualizados sobre los desarrollos mundiales y poder evaluar su aprovechamiento en el Instituto

7.- Productos institucionales: Incrementar y diversificar la oferta de información estadística y geográfica, generando productos y servicios que respondan a las expectativas de los distintos sectores de la sociedad

8.- Fomento a la cultura estadística y geográfica: Avanzar en el fomento de la cultura estadística, geográfica e informática mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas en la difusión y oferta de productos y servicios, así como el fortalecimiento de la red de consulta*

9.- Marco Jurídico- Administrativo: Consolidar el marco jurídico del INEGI con el objeto de lograr procedimientos administrativos orientados hacia formas de operación más flexibles, que optimicen

el uso de los recursos y eleven la productividad de las distintas áreas, en función de esquemas que amplíen la capacidad de respuesta de la organización ante el mayor desarrollo del mercado de la información.

*Conjunto de bibliotecas y mapotecas de diferentes sectores; que vía convenios cuentan con productos generados por el INEGI.

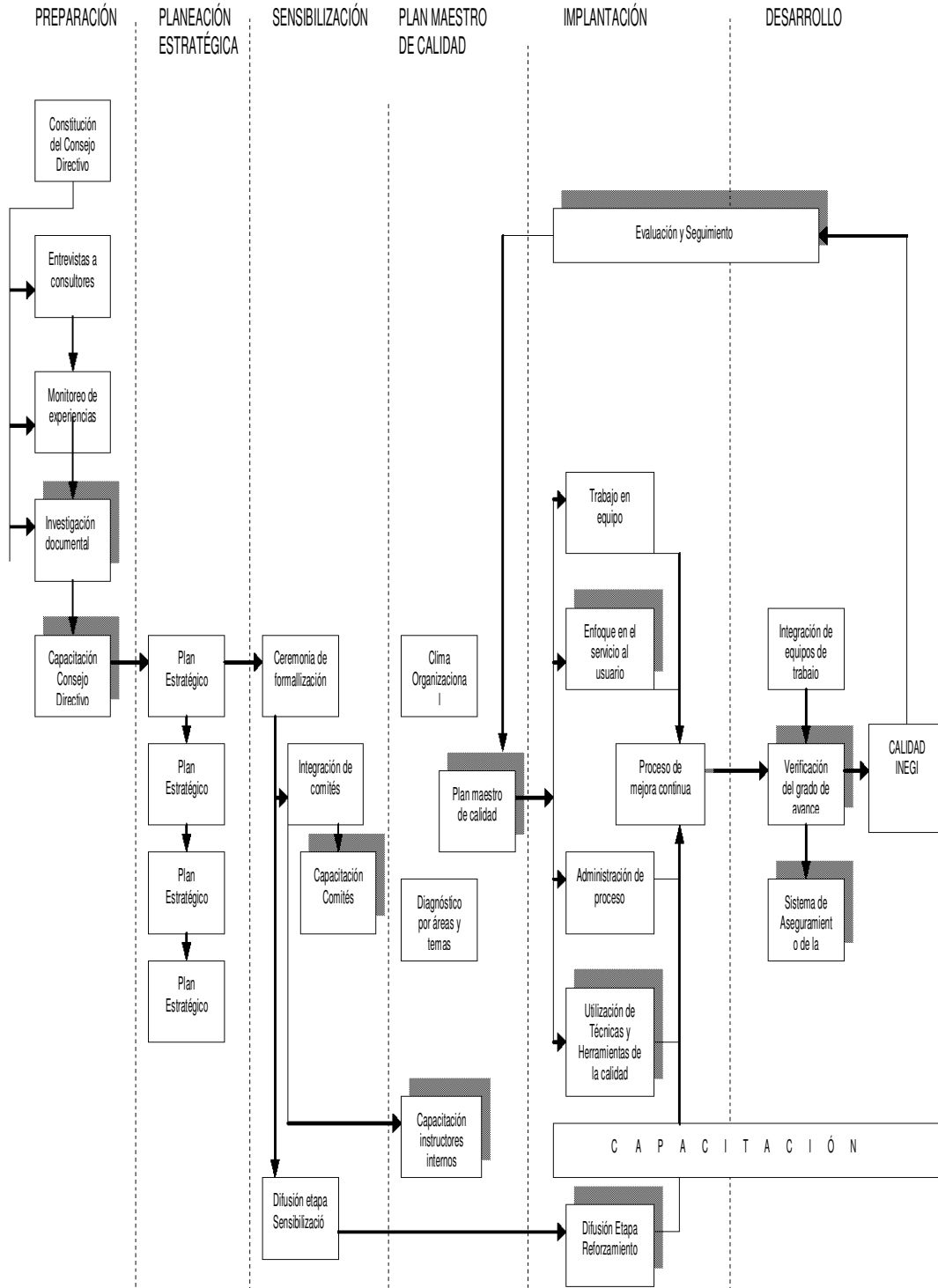
10.- Profesionalización del personal: Revisar y mejorar el sistema integral de profesionalización, para el cumplimiento cabal de sus objetivos y potencialidades.

Fomentar la calidad de vida de los trabajadores, con la adopción de mecanismos y formas de operación que permitan alcanzar niveles superiores de trabajo en equipo, equilibrio de oportunidades y el fomento de actividades culturales y deportivas para así fortalecer el desarrollo comunitario

11.- Calidad Total: Implantar la filosofía de calidad total en los servidores públicos del INEGI y desarrollar un sistema de mejora continua en el Instituto, con la adopción de mecanismos y formas de operación que permitan alcanzar niveles superiores de eficiencia, para brindar mejores productos y servicios a los usuarios, así como fomentar el desarrollo integral de los trabajadores

Posteriormente durante 1997, se realizan ajustes incluyendo en la representación del modelo de calidad elementos como la misión, visión, objetivos estratégicos y verificación de avances; representados con el siguiente esquema:

MODELO DE CALIDAD INEGI-1997



Como se puede observar en este esquema el **enfoque** manejado no representa un “Modelo de Calidad” bajo los preceptos señalados por el Premio Nacional de Calidad, el cual define desde su enfoque un planteamiento sistémico de los criterios que lo conforman.

En los esquemas anteriores se refleja solo un “cronograma de actividades” para llevar a cabo la implantación de un proceso de calidad institucional. Por lo que para definir un modelo de calidad dentro de una organización bajo los preceptos del PNC se requiere ubicar los requerimientos de cada criterio en materia de enfoque, implantación y resultados.

▪ **Requerimientos específicos del PNC para el Criterio uno “Clientes”**

Como fue señalado anteriormente, el Modelo de Calidad del PNC durante el 2005 se integra por ocho criterios y 23 subcriterios, mismos que son evaluados conforme a tres elementos: enfoque, implantación y resultados; que permiten ubicar los niveles de madurez alcanzados dentro de una organización. Esto se lleva a cabo a partir de la aplicación de una tabla de puntajes por criterio y subcriterio, que al evaluarlos conducen a ubicar los alcances logrados por un modelo de calidad dentro de una organización; a continuación para ubicar la totalidad del modelo, se muestran los criterios y subcriterios utilizados en el 2005 por el PNC:

1.0 Clientes	120
1.1 Conocimiento de Mercados y Clientes	45
1.2 Relación Integral con el Cliente	40
1.3 Medición del Valor Creado	35
2.0 Liderazgo	85
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	45
2.2 Cultura Organizacional	40
3.0 Planeación	85
3.1 Planeación Estratégica	45
3.2 Planeación Operativa	40
4.0 Información y Conocimiento	70
4.1 Información y análisis	35
4.2 Conocimiento Organizacional	35
5.0 Personal	105
5.1 Sistemas de Trabajo	35
5.2 Desarrollo de Competencias	35
5.3 Calidad de Vida	35
6.0 Procesos	135
6.1 Diseño y Desarrollo de Productos, Servicios y Procesos	35
6.2 Procesos clave	45
6.3 Procesos de apoyo	25
6.4 Proveedores	30
7.0 Impacto en la Sociedad	50
7.1 Protección de los Ecosistemas	25
7.2 Desarrollo de la Comunidad	25
8.0 Resultados	350
8.1 Valor Creado para los Clientes	75
8.2 Valor Creado para el Personal	75
8.3 Valor Creado para los Procesos	75
8.4 Sociedad	50
8.5 Accionistas	75
TOTAL	1000

Cuando una organización decide entrar al Premio, es calificada por un grupo de evaluadores, siendo los puntajes finales otorgados a partir de la aplicación de una tabla de madurez, que evalúa en una escala del 0 al 1000, cinco niveles: Inicial, Desarrollo, Confiable, Competitivo y de Clase Mundial. En la asignación de dichos puntajes intervienen evaluaciones con relación al enfoque, la implantación y los resultados obtenidos a partir de indicadores de orden cuantitativo y cualitativo. A continuación se definen y describen los requerimientos específicos que el modelo del **PNC** asigna al **criterio número uno (Clientes)** durante el 2005 y que son sujetos de la presente tesis.

A nivel general el Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad lo describe como:

“La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales”.

A su vez se integra por dos subcriterios que en modelo se muestran como:

1.1 CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS

La forma en que la organización conoce y actualiza su *conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes* (I), usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa la satisfacción y lealtad de sus *segmentos de mercado, clientes y usuarios finales* (II)

A lo interno de los elementos descritos en el párrafo anterior se acotan los que de manera más específica permiten ubicar los aspectos que los evaluadores observarán al calificar a una organización y que son el cómo se:

- identifica y conoce a sus segmentos de mercados, clientes, usuarios finales y clientes potenciales (incluyendo los de la competencia);
- entiende la forma en que los clientes *perciben el valor* (III) proporcionado por su organización y cómo dicha percepción influye en su preferencia;
- conoce y anticipa necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes/usuarios finales, actuales/potenciales, a mediano/largo plazo;
- determina los *factores críticos* (IV) de los distintos grupos de clientes y su importancia relativa, entendiendo su papel en la decisión de compra o uso;
- *mide la satisfacción y lealtad* (V) de sus clientes y usuarios.

(I) *Las necesidades y preferencias completas de los clientes*, se refieren a los requerimientos básicos y a las expectativas presentes y futuras y a lo no esperado o no anticipado por ellos. El conocimiento de los clientes también incluye la forma en que la organización dimensiona la cadena de valor para el cliente y el usuario final, examinando todas las actividades que el cliente realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio.

(II) *Los segmentos de mercado, clientes y usuarios finales* son los grupos de clientes y usuarios que comparten ciertas características y rasgos comunes, que son utilizados por la organización para enfocar en forma más precisa sus productos y servicios. La organización puede emplear distintas formas y métodos para el conocimiento y segmentación de sus mercados y clientes con el propósito de identificar los requerimientos particulares en cada uno de ellos.

(III) *La percepción del valor* tiene que ver con la comparación que los clientes hacen entre lo que reciben y lo que pagan por ello. Incluye la percepción de los beneficios adquiridos por usar los productos y servicios contra lo que se paga por éstos y los inconvenientes incurridos durante la búsqueda, adquisición, utilización, consumo y desecho o interrupción del uso de dichos productos y servicios. Finalmente, la percepción del valor es relativa, en la percepción que los clientes tienen de algún producto siempre influye lo que los demás competidores ofrecen en cuanto al producto o servicio, su publicidad, mercadeo y precio.

(IV) *La determinación de los factores críticos* de los distintos grupos de clientes debe incluir información de mercadotecnia, de ventas, así como de clientes actuales, potenciales y perdidos.

(V) *Las mediciones de satisfacción* (valor percibido) y lealtad pueden incluir las siguientes prácticas: – escala numérica y descripción para cada indicador; experiencias de los clientes al interactuar con toda la organización durante todo el ciclo de vida del producto y servicio, búsqueda, adquisición, uso, desecho o interrupción de uso indicadores que reflejen posibles comportamientos futuros de los clientes que denoten preferencia por los productos o servicios; indicadores que reflejen cambios en la preferencia por los productos y servicios de la organización, ya sea en la participación en las compras del cliente o en el grado de utilización de los productos o servicios; y/o métodos de medición confiables que le dan validez y exactitud sobre la información recolectada. Si los productos y/o servicios son proporcionados a través de otras organizaciones, la medición de la satisfacción (o valor percibido), debe considerar a los distribuidores o detallistas y a los usuarios finales.

1.2 RELACIÓN INTEGRAL CON LOS CLIENTES

Este subcriterio el *Fideicomiso del PNC* lo define como: “La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de *relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes* (VI) con un espíritu de ganar-ganar, con el fin de lograr su preferencia y lealtad”.

A lo interno de este subcriterio requiere de las organizaciones que expliquen cómo:

- desarrollan relaciones de largo plazo que incrementen la lealtad de sus clientes y sus referencias positivas;
- administran la respuesta a los requerimientos y necesidades detectados en los sistemas de conocimiento del cliente y en el contacto continuo con los mismos, y la forma en que despliegan estos requerimientos y necesidades en los procesos correspondientes;
- dan respuesta y se anticipan a las necesidades de interacción y servicio de sus clientes cuando estos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes durante el ciclo de vida del producto;
- reciben y *solucionan efectiva* y rápidamente la causa de las quejas, *inconformidades e incidencias*(VII) de sus clientes, asegurando su satisfacción y recobrando su confianza.(VI). *Las relaciones positivas y de largo plazo con clientes* pueden incluir la creación de alianzas estratégicas y asociaciones con los mismos con la finalidad de compartir recursos, unir talento, desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar la creación de valor. (VII) *La solución efectiva de las causas de quejas, inconformidades e incidencias* requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones correctivas, preventivas o de mejora”. (IV)

(VI) Las relaciones positivas y de largo plazo con clientes pueden incluir la creación de alianzas estratégicas y asociaciones con los mismos con la finalidad de compartir recursos, unir talento, desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar la creación de valor.

(VII) La solución efectiva de las causas de quejas, inconformidades e incidencias requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones correctivas, preventivas o de mejora.

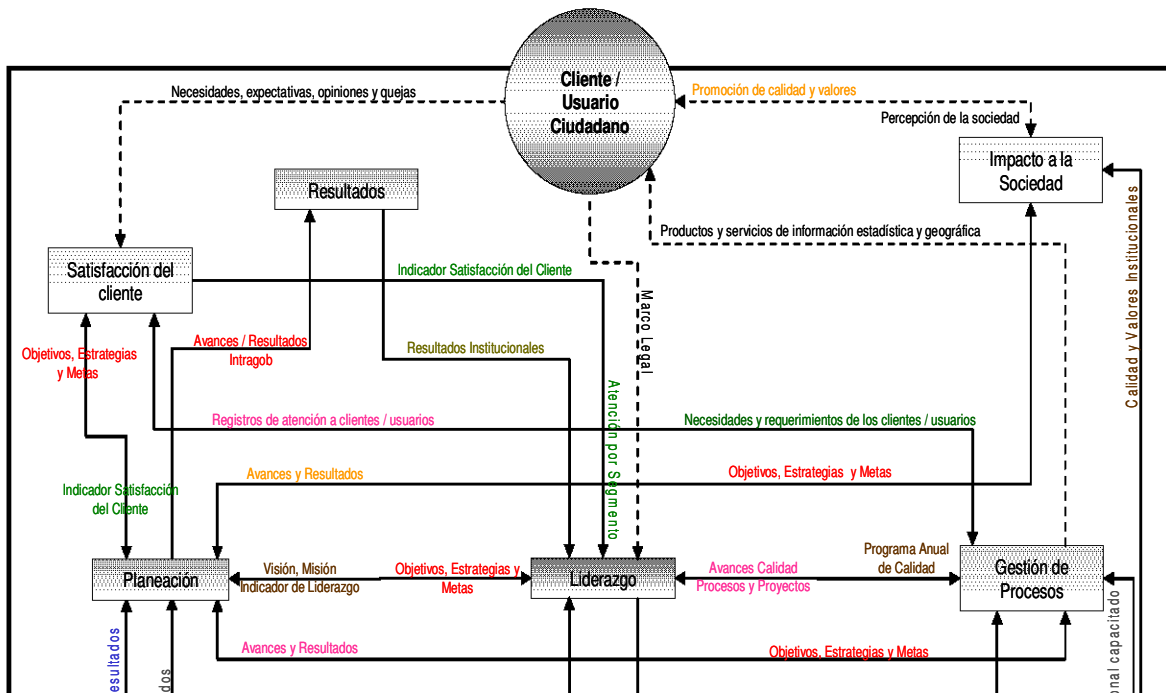
Cubriendo los requerimientos del modelo para el criterio número uno como objetivo del presente trabajo; se presenta una **propuesta para desarrollar el sistema de detección de necesidades y evaluación de la satisfacción** del cliente/usuario en el INEGI; cabe señalar que el Instituto aplica en la actualidad los requerimientos del Modelo de Intragob el cual se sustenta básicamente en el PNC y que sus criterios y subcriterios se distribuyen:

TÍTULOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	VALOR
1.0 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO	150
1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos	70
1.2 Relación integral con los clientes y ciudadanos	80
2.0 LIDERAZGO	140
2.1 Desarrollo de una visión, misión y sistema de valores	30
2.2 Desarrollo e implantación del sistema de gestión de la dependencia/entidad	40
2.3 Motivación y apoyo al personal	40
2.4 Administración de la relación con la esfera política y la sociedad en general	30
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL	160
3.1 Sistemas de Trabajo	50
3.2 Desarrollo de competencias	70

Manteniendo una similitud con el PNC en casi todos los criterios a excepción de su ubicación y peso.

Desde un enfoque sistémico los ocho criterios que conforman el modelo de calidad de INEGI bajo el esquema de Intragob se esquematizan de la siguiente manera:

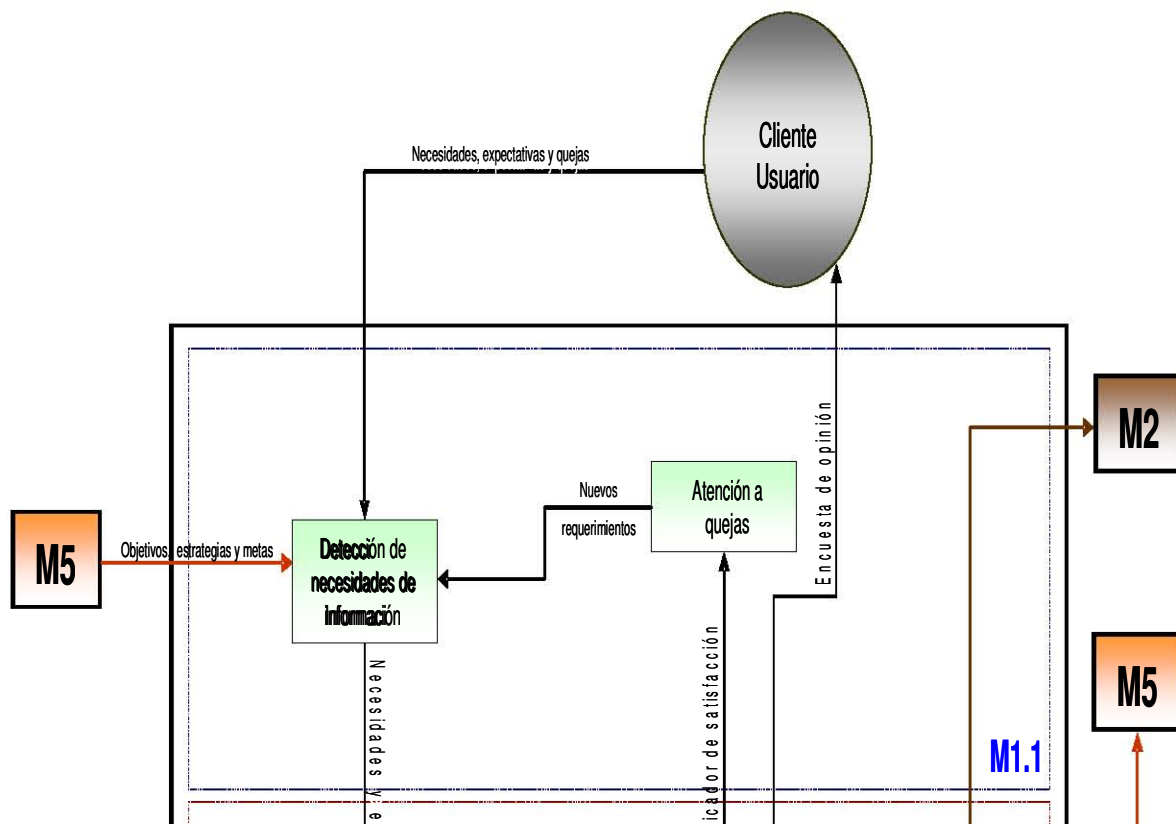
M0.- Modelo de Calidad Intragob INEGI



En donde se plantea la existencia de ocho Macrosistemas que obedecen a cada uno de los criterios del modelo (M1, M2, etc.) mismos que se encuentran integrados por sistemas que corresponden a cada uno de los subcriterios del Modelo de Calidad Intragob y que a lo interno de ellos definen subsistemas para atender los diferentes requerimientos del modelo.

En el modelo de calidad de INEGI, el criterio número uno (Clientes para el PNC y Satisfacción del Cliente Usuario para Intragob) se estructura:

M1.- Satisfacción del Cliente Usuario



Para ubicar los elementos que conforman cada sistema en el Instituto, se presenta a continuación lo que incluye cada uno de ellos:

M1.1. Sistema Necesidades y Expectativas Cliente Usuario.

Integra la información referente a las demandas de información estadística y geográfica tanto de informantes asociados, como de los clientes individuales, así como las quejas o sugerencias expresadas por la población ante el Instituto.

M1.2. Sistema Satisfacción Cliente Usuario.

Proporciona los indicadores de satisfacción que le permiten generar información y conocimiento de las relaciones de interacción que el INEGI establece con sus clientes para el diseño de los productos y servicios que ofrece.

Bajo un enfoque sistémico todos los criterios del modelo se encuentran interconectados, las relaciones más directas del **criterio uno** se presentan con el criterio dos correspondiente a Liderazgo, el cinco de planeación estratégica y operativa y por último el seis para el diseño de procesos, esto bajo el modelo de Intragob, en el caso del PNC los criterios con los que se relaciona corresponden al número dos “liderazgo”, definido por el *Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad en el 2004* como: “La manera en que se ejerce un liderazgo visionario,

participativo, ético, efectivo, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo”; el cual se divide en un subcriterio denominado “liderazgo”, el criterio número tres “planeación” expresado como: “La forma en que la organización precisa cómo incrementar su competitividad a través de la definición e implantación de objetivos y estrategias prioritarios, éste se divide en dos subcriterios: planeación estratégica y planeación operativa y el criterio número seis “procesos” definido como: “La forma en que la organización genera ventajas competitivas, a través del diseño de productos, servicios y procesos, que permiten responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios”, desagregado en dos subcriterios: diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos y administración de procesos.

▪ Desagregación de requerimientos

Con el objetivo de **aportar una metodología para desarrollar el criterio uno** del modelo, a continuación se describe una propuesta para el INEGI en cuanto al procedimiento a seguir para desarrollar los requerimientos específicos del PNC. Con base a los requerimientos estipulados en el 2004 para los subcriterios 1.1 y 1.2, además de los factores de evaluación que utilizan los Modelos en cuanto a:
Presentación en PP del PNC (2004)

- **Enfoque:** entendido como el diseño de los sistemas, este debe ser congruente con los valores del Modelo Nacional para la Calidad Total que son:
 - Enfoque a clientes
 - Liderazgo efectivo y ejemplar
 - Personal comprometido
 - Compromiso con la sociedad
 - Mejora continua e innovación y
 - Pensamiento sistémico.
- **Implantación:** entendido como el grado de aplicación y antigüedad en donde se aplican ciclos de mejora describiendo las principales mejoras y su impacto cualitativo y cuantitativo dentro de la organización.
- **Resultados:** consiste en mostrar por medio de indicadores en el criterio 8 los resultados más relevante de todos los subcriterios

Para el **Conocimiento de clientes y mercados (1.1)**, inicialmente se **definen los segmentos** de clientes /usuarios que utilizan los productos y servicios generados por la organización, para lo cual se retoma la segmentación básica por el tipo de “uso” que las personas dan a la información estadística y geográfica del país, en virtud de que esto diferencia principalmente la demanda de información en cuanto a la cantidad solicitada, los niveles de desagregación temática y geográfica, las metodologías utilizadas, así como las demandas de oportunidad y confiabilidad de los datos. Con relación a los medios de presentación, si éstos son impresos o digitales, así como los requerimientos de servicio por “punto de contacto con el usuario” *.

En un primer nivel de desagregación se plantea el segmento de “**clientes individuales**” entendidos como todos los ciudadanos y la sociedad en su conjunto que utilizan los productos y servicios proporcionados por el INEGI en su calidad de productor y como coordinador de los SNEIG. (Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica)

Para los clientes individuales el perfil general se construye con **variables básicas** de segmentación que son: el uso como base de segmentación; de manera desagregada se conforman nichos de mercado a partir del sexo, edad, escolaridad y sector (conforme al SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) y/o público, privado y social en levantamientos vía magnética). Adicional se definen **variables ampliadas** por tipo de producto o servicio, entre las que se encuentran: el “contenido temático” descrito éste como el contenido requerido por el usuario en cuanto a los temas tratados, “cobertura temática” referida al contenido exhaustivo de los temas tratados, “desglose conceptual” como la desagregación de los temas, por ejemplo: el tema de suicidios se puede desglosar si se requiere por sexo, edad etc. “Cobertura geográfica” en donde se acota el espacio territorial al que están referenciados los datos (país, entidad federativa, municipio, localidad entre otros).

El siguiente esquema representa la segmentación general utilizada para los ciudadanos que utilizan o pueden utilizar información estadística y geográfica:

* Punto de contacto se refiere a cualquier vínculo formal o informal con el que cuenta el INEGI par brindar servicio a los usuarios, a través de éste se detectan y atienden expectativas, requerimientos o necesidades de los diferentes segmentos de usuarios.

Cientes Individuales

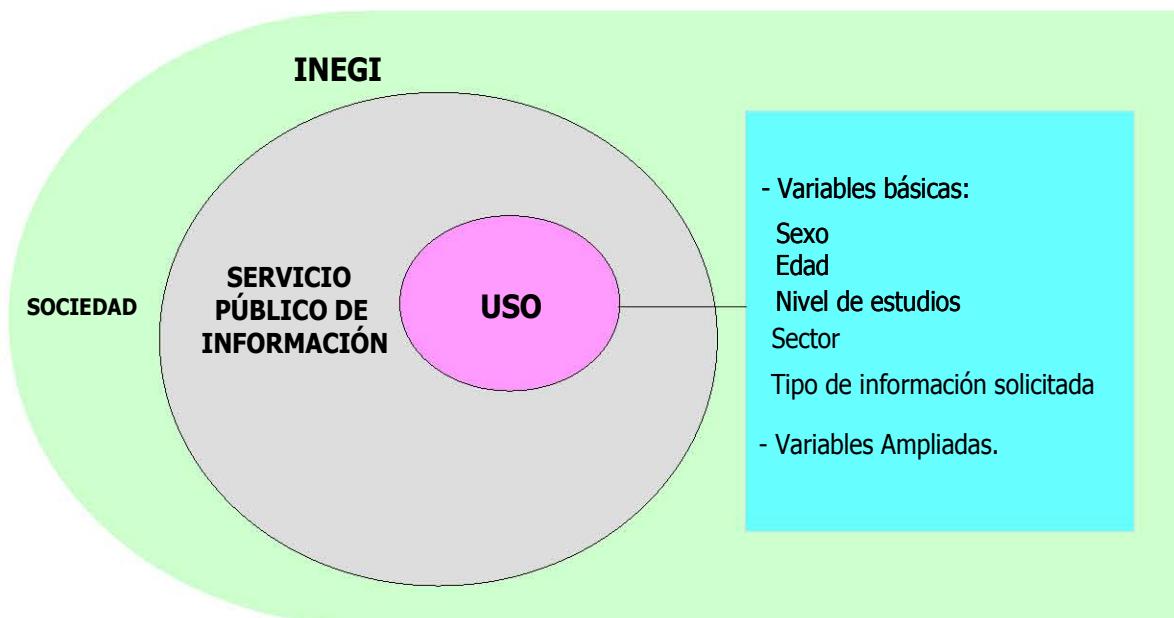


Figura 1

En el grupo de clientes individuales se determinan siete segmentos por uso de la información agrupados en:

Planes de desarrollo: aquellas personas que utilizan la información para planeación estratégica y/o algún proyecto ya definido que impacte al desarrollo de la sociedad a nivel estatal, regional, nacional o internacional.

Investigación: aquellas personas que utilizan la información para realizar proyectos o estudios sobre algún tema no ubicando en este rubro las tareas escolares, actividades académicas o tesis elaboradas por maestros o estudiantes.

Información para opinión pública: aquellas personas que utilizan la información para difundirla, por ejemplo los líderes de opinión tales como las personas relacionadas con los medios masivos de comunicación y sacerdotes.

Actividad Comercial: aquellas personas que utilizan la información para llevar a cabo actividades lucrativas que conllevan a la transacción de un producto o servicio.

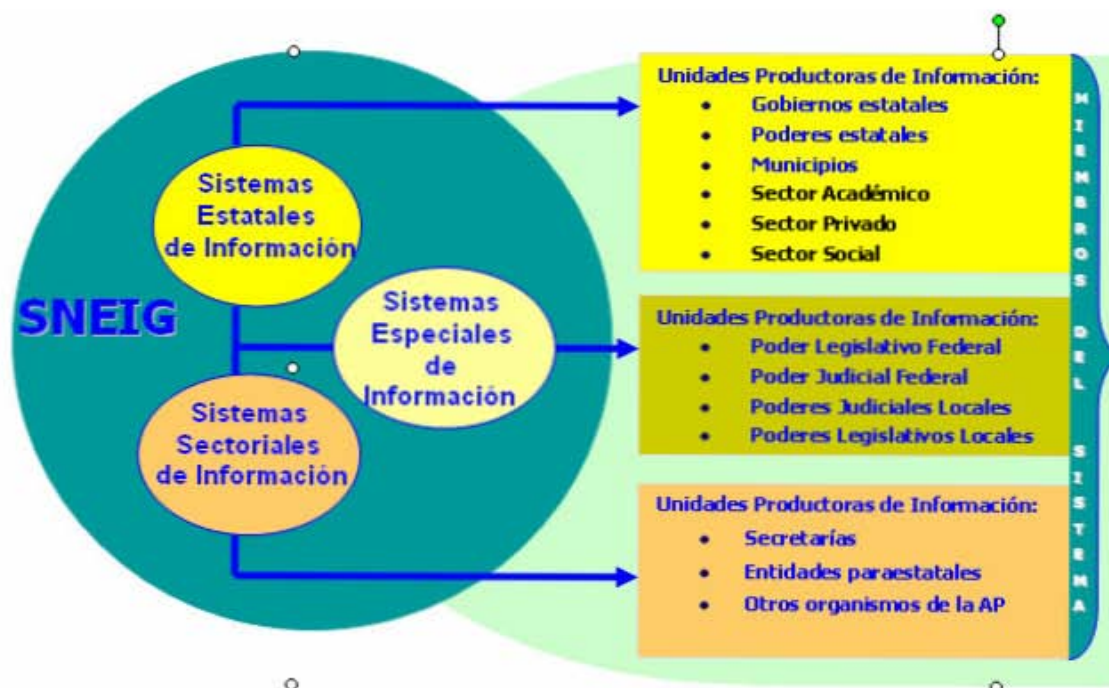
Estudios de mercado: aquellas personas que utilizan la información para poner un negocio o lanzar un producto o servicio nuevo y/o requieren información para conocer el mercado.

Trabajo escolar o docente: estudiantes que utilizan la información para realizar sus actividades académicas o proyectos de tesis.

Otra: aquellas no clasificadas anteriormente e insuficientemente especificadas o no especificadas.

Como se observa en la figura 1, las variables de segmentación se acompañan del sector, conforme a la actividad económica en donde se ubica al usuario retomando la clasificación del SCIAN en este rubro se anexan: estudiantes de los tres niveles, jubilados, amas de casa y desempleados con el objetivo de homologar la recuperación de información y en el caso de levantamientos vía correo electrónico se aplica: sector público, privado y social, por las características inherentes a operativos vía electrónica, ya que se busca no saturar al usuario y obtener información confiable. Aunado a esto se recuperan variables como edad, sexo y escolaridad que en su conjunto se valoran como nichos de mercado.

En el Modelo de Calidad de INEGI 2005 se ubica también dentro del primer nivel de segmentación a los **clientes Institucionales**:



Definidos como aquellos **organismos** del sector público, privado o social, administración pública, federal, estatal, municipal, órganos autónomos, sector académico, cámaras y asociaciones, organizaciones sociales y no gubernamentales, que vía Comités Técnicos de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica (SNEIG) actualmente en conformación, y de manera permanente vía convenios, acuerdos o planteamientos específicos, definen requerimientos de información estadística o geográfica de interés nacional

Ubicados los segmentos de interés el PNC solicita que se describan los diferentes **mecanismos y sistemas** por medio de los cuales se recaba la información cuantitativa o cualitativa sobre las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios; entre los que se encuentran: encuestas, sondeos y registros administrativos; información que se integra en sistemas o bases de datos y que como producto permite generar los **perfiles de usuarios** solicitados en la documentación; a partir de variables básicas como edad, sexo, escolaridad y variables ampliadas como las anteriormente citadas.

A continuación se presentan algunos ejemplos del 2005 para **integrar los perfiles** de los usuarios con datos sociodemográficos y las necesidades generales de información por el tipo de uso que los clientes individuales aplican a la información estadística y geográfica generada por el INEGI, marcando por cada punto de contacto los requerimientos señalados:

Perfiles de usuarios por punto de contacto

Ejemplo: Planes de desarrollo

Centros de Información INEGI – registro administrativo

El perfil de los usuarios que utilizan la información generada por el INEGI para planes de desarrollo durante el 2005 estuvo integrado principalmente por hombres (79.7%), de 26 a 30 años (16.3%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería (73.4%), que se desarrollan dentro del sector servicios profesionales, científicos y técnicos (25.4%) quienes fueron atendidos en un tiempo comprendido de 5 minutos (94.3%), habiendo encontrado información en más de lo esperado y lo esperado (89.1%), calificando como muy buena y buena la atención recibida (98.9%), la orientación (99%), orden y limpieza de las instalaciones (98.6%). Además afirmaron haber accedido al sitio del INEGI en internet (61.7%).

Servicio de Información Estadística de Coyuntura – encuesta probabilística anual

Del total de usuarios en el año que mencionaron usar la información para planes de desarrollo, en promedio son hombres (92.4%), comprendidos en el rango de 36 a 45 años de edad (43.9%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería y posgrado (98.5%); pertenecientes al sector de la industria manufacturera, servicios profesionales, científicos y técnicos (19.7%), de nacionalidad mexicana (98.5%) que acceden desde México (96.9%), quienes además calificaron la información que reciben a través del SIEC como oportuna, organizada y confiable (72.9%), la consideran muy satisfactoria y satisfactoria (98.5%); en su mayoría no mencionaron problema alguno con el servicio (53%), les interesaría obtener más información económica y sociodemográfica (17.8%) y sí recomendarían el servicio a otras personas (97%).

Evaluación del sitio del INEGI en internet – encuesta probabilística trimestral

Los usuarios que respondieron la evaluación en el 2005 y dijeron emplearla para planes de desarrollo, en su mayoría son hombres (65.7%), entre 21 a 40 años (73.1%), con grado escolar de licenciatura/ingeniería (62.4%); pertenecientes al sector público (44.9%) que encontró la información que buscaba en el sitio (48.3%) y calificó como muy satisfactoria y satisfactoria la información contenida (74.7%), la organización de la información (74.7%), navegabilidad (77.5%) y diseño gráfico (84.8%).

Evaluación del servicio de atención vía correo electrónico – encuesta probabilística semestral

El promedio anual son hombres (65.2%), comprendidos en un rango de 21 a 25 años (26.1%), el 71.0% no estudia actualmente, de estos, el 58.0% lo hizo a nivel licenciatura/ingeniería en el área de ingeniería y tecnología (44.8%). El 39.1% pertenecen al sector de la administración pública, habiendo recibido su respuesta en un lapso de 1 a 2 días hábiles (33.3%) encontrándose poco satisfechos e insatisfechos con la respuesta que se les dio (55%).

Usuarios estratégicos – sondeo anual

Son hombres (72.2%) comprendidos en un rango de 31 a 50 años (61.2%), con grado escolar de licenciatura (61.1%). El 100% se encuentra muy satisfecho y satisfecho con la información generada por el INEGI; al igual que con la atención dada a sus requerimientos de información, el tiempo en que se atienden sus solicitudes de información y la orientación proporcionada por el personal del INEGI. Además, el 100% sí ha consultado el sitio del INEGI en internet, al cual califican como excelente o bueno (72.2%).

Evaluación cualitativa - entrevistas a profundidad

Son hombres (79.3%), el grupo de edad mayoritario es el de 36 a 40 años (26.8%). La totalidad es de licenciatura o de posgrado; pertenecen al sector público (63.4%), en el estrato (SCIAN) de administración pública y organismos internacionales (45.1%). Pertenecen al nivel de ingreso mensual familiar C (63.4%) y usan productos del Instituto (97.6%). Prefieren en primer lugar los discos, luego internet y por último los impresos. Todos tienen posibilidades de hacer uso de una computadora y requieren, en su mayor parte, de información geográfica o sociodemográfica.

Ejemplo: Investigación

Centros de Información INEGI – registro administrativo

El perfil de los usuarios que requieren la información del INEGI para la investigación está conformado por hombres (71.7%), con rango de edad de 26 a 30 años (15.6%), cuyos estudios son a nivel licenciatura/ingeniería (69.5%), que se desarrollan en el sector servicios profesionales, científicos y técnicos (24.2%), quienes fueron atendidos en un tiempo no mayor a 5 minutos (95.1%), habiendo encontrado información en más de lo esperado y esperado (88.4%), calificando de muy buena y buena la atención que recibieron (98.7%), la orientación (98.6%), y el orden y limpieza de las instalaciones (98.9%). Además indicaron haber consultado la página de INEGI en internet (63.7%).

Servicio de Información Estadística de Coyuntura – encuesta probabilística anual

Del total de usuarios en el año que mencionaron usar la información para la investigación, en promedio son hombres (69.4%), comprendidos entre el rango de 26 a 30 años de edad (22.2%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería y posgrado (98.6%) pertenecientes al sector servicios educativos (29.2%). En su mayoría dijeron ser de nacionalidad mexicana (95.8%) y acceder desde México (92.4%), calificando la información que reciben a través del SIEC como oportuna (27.8%), organizada (22.5%) y confiable (21.6%), considerándola como muy satisfactoria y satisfactoria (98%). Los principales problemas mencionados fueron de saturación (18.7%) y recepción (15.2%). Les interesaría obtener más información sociodemográfica (16.2%), más desagregada (12%) y sí recomendarían el SIEC a otras personas (98.6%).

Evaluación del sitio del INEGI en internet – encuesta probabilística trimestral

El promedio general del 2005 son hombres (51.3%), de 21 a 40 años (59.5%), con estudios de licenciatura/ingeniería (61.9%); pertenecientes en su mayoría al sector público (49.4%), que encontró la información que buscaba en el sitio (46.0%), además calificó de muy satisfactoria y satisfactoria la información contenida (66.3%), organización (70.2%), navegabilidad (77%) y diseño gráfico (84.5%).

Evaluación del servicio de atención vía correo electrónico – encuesta probabilística semestral

El perfil de los usuarios que contestaron en el 2005, en promedio son hombres (51.5%), comprendidos en un rango de 21 a 25 años de edad (32.1%), donde el 53.8% estudia actualmente y, de los cuales, 57.5% lo hace a nivel licenciatura/ingeniería en el área de ciencias sociales y administrativas (52.8%). El 48.5% pertenecen al sector de la administración pública, habiendo esperado su respuesta entre 1 a 2 días hábiles (32.1%) y se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la respuesta que se les dio (53.2%).

Usuarios estratégicos – sondeo anual

El perfil de los entrevistados está conformado por hombres y mujeres 50%, respectivamente, con edad promedio de entre 31 a 35 (35.7%) y de 46 a 50 años (28.6%). El 64.3% tiene el grado de licenciatura. El 92.9% encuentra muy satisfactoria y satisfactoria la información generada por el INEGI; en tanto, el 100% califica de muy satisfactoria y satisfactoria la atención a sus requerimientos de información. Así mismo el 100% evalúa de muy satisfactorio y satisfactorio el tiempo en que se atienden sus solicitudes de información, al igual que la orientación proporcionada por el personal. El 85.7% sí ha consultado el sitio de INEGI en internet, del cual mantienen una opinión de excelente y buena (91.7%).

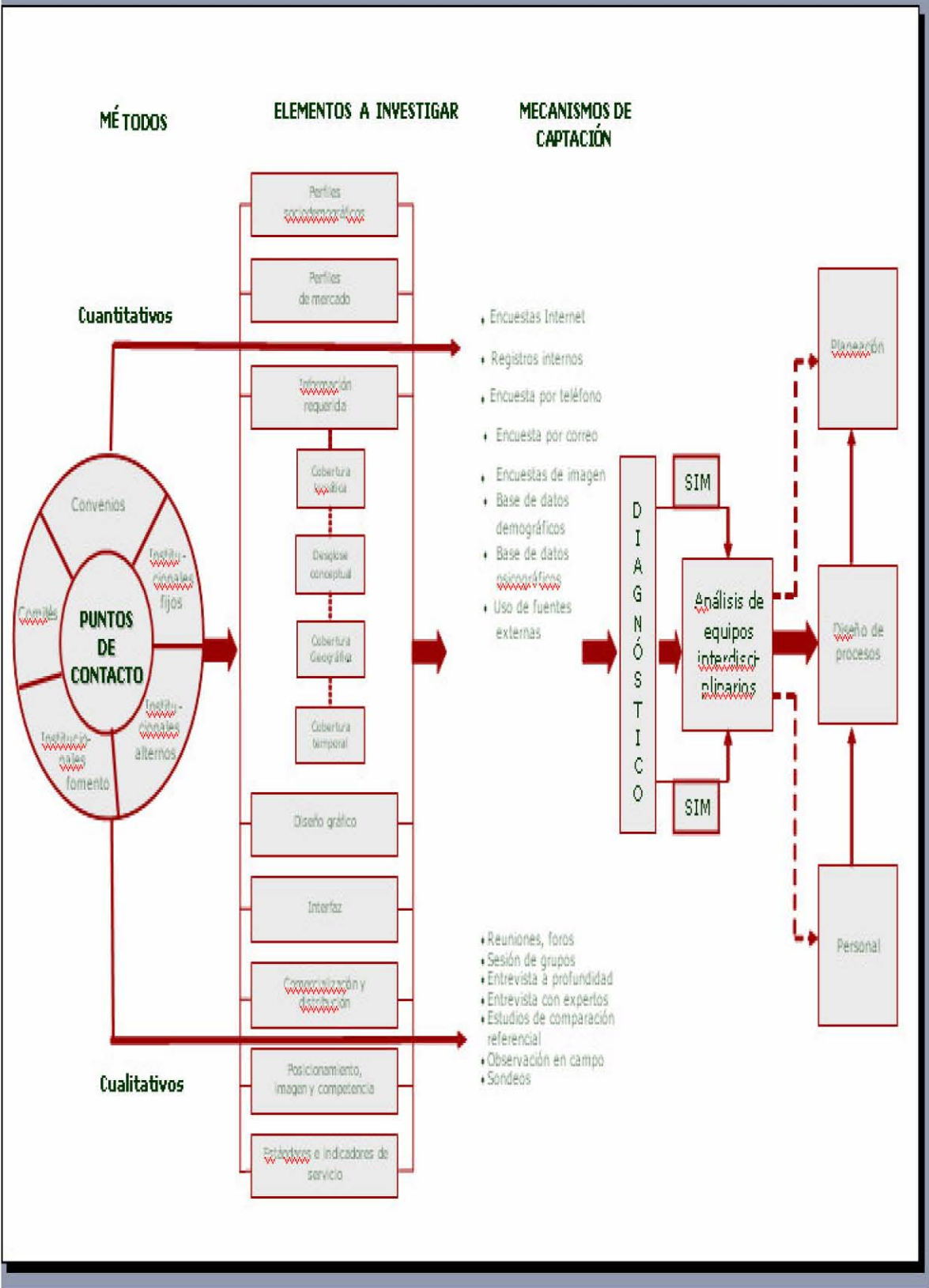
Evaluación cualitativa - entrevistas a profundidad

Dentro del perfil de entrevistados, 71.6% son hombres, 18.8% tienen de 41 a 45 años, 17.8% son del quinquenio inmediato inferior. El 98.0% cuenta con estudios de licenciatura o posgrado. El sector público es el mayoritario con 67.5% en el estrato específicamente de la administración pública y organismos internacionales (33.0%) o en servicios educativos (31.0%). El nivel de ingreso mensual familiar más frecuente es el C de la AMAI (57.4%). La preferencia es por los impresos, seguido de los discos con poca diferencia y luego internet. El 98.9 tienen acceso a equipo de cómputo, 96.4% usan productos institucionales y sus demandas de información son de tipo sociodemográfico, seguido del geográfico y económico.

▪ Métodos y mecanismos para el conocimiento del cliente usuario.

Para identificar y **conocer a los segmentos de mercado** reales y potenciales y **ubicar el valor creado** que los clientes asignan a la organización; se aplican diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. A continuación se presenta el esquema que refleja los elementos a investigar así como los mecanismos de levantamiento de información definidos para conocer y anticiparse a las expectativas de los usuarios, **tanto para la detección de necesidades y expectativas como en la medición de su satisfacción y en la recuperación de**

quejas y sugerencias; elementos que conducen a la generación de diagnósticos dirigidos hacia la **optimización de los procesos de trabajo y la orientación de las estrategias directivas para la toma de decisiones** y que son requeridos por el Modelo de Calidad del PNC.



▪ Puntos de contacto

Otro de los requerimientos a documentar consiste en describir que medios se utilizan para acercarse al usuario y ofrecer los productos y servicios que se generan; en el caso del INEGI, la información que el Instituto produce está disponible en productos impresos, digitales, cartográficos y en línea (internet) por lo que se establecen diferentes puntos de contacto con los clientes usuarios; agrupados en: comités, convenios, institucionales fijos, institucionales alternos e institucionales fomento, a lo interno de ellos se agrupan:

-Comités: comités técnicos consultivos sectoriales, regionales y estatales y los órganos colegiados.

-Convenios: aplicados mediante mecanismos de orden legal en donde las partes se comprometen a “algo” y son realizados con diferentes instancias del sector público, privado y social.

-Institucionales fijos: en donde se ubican el **Sitio de INEGI** en internet como una puerta de acceso a la información que se encuentra en la World Wide Web. **Correo electrónico**, ventanilla de atención ubicada en el sitio, para que los clientes usuarios puedan tener una comunicación directa y expedita con el Instituto. **Red interna integrada por 42 centros** de información INEGI (CII) distribuidos estratégicamente en las principales ciudades del país, en los que es posible consultar de manera gratuita la información, comprar los productos y participar en tareas de formación de usuarios. **Servicio de Información Estadística de Coyuntura (SIEC)**, que apoya principalmente a los procesos de planeación y toma de decisiones de los representantes de sectores estratégicos y el **Servicio telefónico gratuito 01 800**.

-Institucionales alternos: Red de consulta externa, es un esquema de colaboración interinstitucional en la que diversas instituciones ponen a disposición su infraestructura bibliotecaria y el INEGI proporciona la información y capacitación relacionada con el manejo de los datos que genera; desarrollándose acciones de difusión para lograr mayor aprovechamiento por parte de la población. La red en el 2005 se encontró integrada por 556 instituciones de educación superior del sector público y privado y más de 384 bibliotecas de CONACULTA.

-Institucionales fomento: consiste en la aplicación de mecanismos de contacto personal con los usuarios vía sesiones de divulgación, cursos, talleres etc., en donde se reúne a un grupo de usuarios reales o potenciales y se les exponen temas diversos relacionados con la generación de información estadística y geográfica, dirigidos a sectores estratégicos y educativos. Actividades de relaciones públicas, la red de distribuidores y la implementación de acciones de promoción vía la fuerza de ventas.

La descripción de los medios permitirá a los evaluadores ubicar y dimensionar los mecanismos de atención a los clientes/usuarios en donde se debe reflejar desde cuando operan y sus resultados.

Como se señaló anteriormente la información para caracterizar los perfiles y definir nichos de mercado se obtiene a partir de levantamientos de tipo **cuantitativo y cualitativo** en donde se cuestionan diversas variables relacionadas con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, éstas son agrupadas en los siguientes rubros:

- ♦ Aspectos sociodemográficos: edad, sexo, escolaridad, sector e ingreso.
- ♦ Aspectos psicográficos o hábitos de consumo: como son los motivos de compra, la preferencia de presentación de los productos la frecuencia de uso, etc.
- ♦ Requerimientos de información: las demandas de información estadística y geográfica de los clientes o usuarios reales y potenciales.
- ♦ Satisfacción de requerimientos: referida a la valoración de la satisfacción de necesidades de los usuarios con respecto a la información estadística y geográfica consultada.
- ♦ Opinión sobre el producto: dirigida a valorar el contenido, las imágenes, lenguaje, tipografía, calificación global, etc. de los productos por parte de los usuarios.
- ♦ Opinión de la instalación/navegación/manejo del producto o servicio: orientada a ubicar las fortalezas y áreas de mejora en productos magnéticos que se encuentran para consulta o venta y en la página de INEGI en Internet.
- ♦ Mercado potencial: disposición de los consumidores a realizar la compra del producto/servicio.
- ♦ Posicionamiento de marca: ubicación del INEGI en la percepción del usuario real o potencial.
- ♦ Competencia: percepción del usuario real y potencial en cuanto a los atributos asignados a los productos/servicios que genera el Instituto con relación a posibles competidores.
- ♦ Oferta total: entendida como aquellas propuestas emitidas por el usuario a un producto o servicio, con el fin de mejorarlo para su consumo.

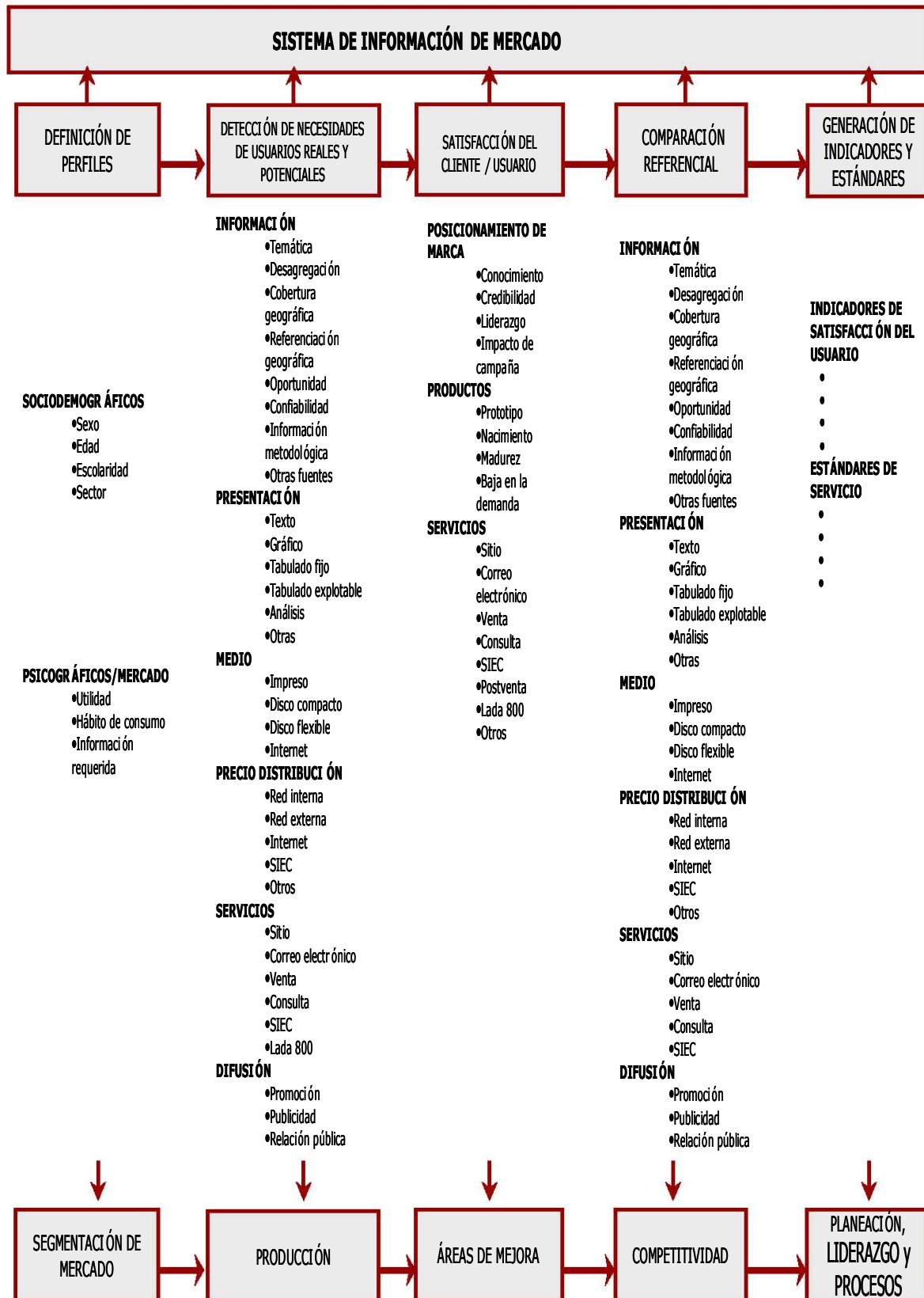
Como se puede observar dicha información atiende los requerimientos específicos sobre conocimiento del usuario que el PNC define para evaluar aspectos de madurez del sistema de conocimiento del cliente/usuario.

La información recuperada, se integra en un sistema de información que contiene las necesidades y expectativas del cliente/ usuario potencial y el usuario final, información que es utilizada por grupos de mejora dentro de la organización para establecer las características de los productos y servicios a ofrecer. Aquí es donde principalmente se observa parte de la interconectividad del sistema con el diseño de procesos, productos y servicios.

▪ Sistema de información de mercado

Es necesario que la organización cuente con un sistema de información de mercado que le permita ubicar las nuevas demandas o mejoras a productos y servicios, por lo que el planteamiento o diseño de dicho sistema implica: definir con claridad su estructura, elementos y las variables que lo conformarán; para que

su aplicación redunde en beneficio del diseño y operación de los procesos de la institución. A manera de ejemplo el siguiente esquema muestra los elementos antes citados:



Para lo cual es necesario contar con la enumeración, descripción y operacionalización a detalle de las variables que lo integran.

La integración de esta información se puede reflejar de la siguiente manera:

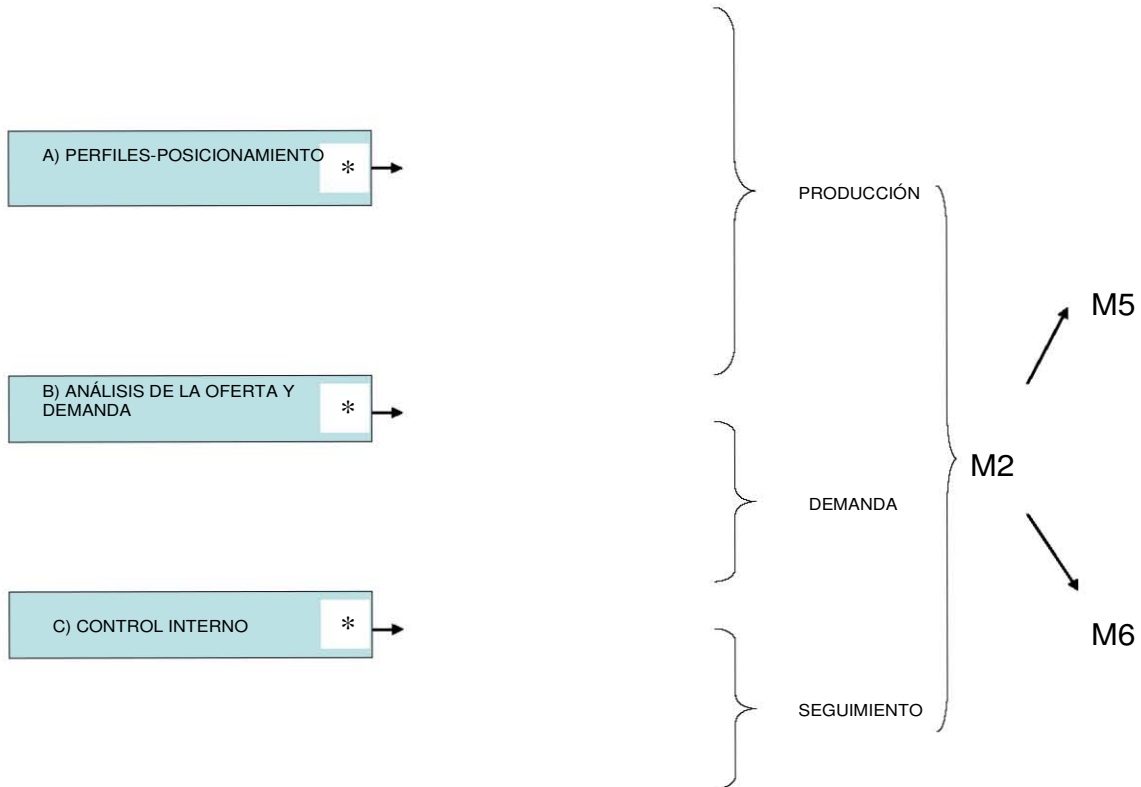
VARIABLES	SIM•	REGISTRO CIBERHÁBITAT	ENCUESTA CIBERHÁBITAT TU OPINIÓN ES IMPORTANTE	ENCUESTA CIBERHÁBITAT	ENCUESTA CUENTAME	REGISTRO CUENTAME	ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL SITIO	ENCUESTA CORREO
Subsistemas		1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	3	1,2,3,4	3,4
VARIABLES BÁSICAS HOMOLOGADAS / ÁREA RESPONSABLE		C	C	C	C	C	C	C
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO								
1.- Nombre / apellidos / usuario		x				x		
2.- Edad	•	x	x	x	x	x	x	x
3.- Fecha de cumpleaños, nacimiento		x						
4.- Sexo	•	x		x	x	x	x	x
5.- Nivel de estudios / escolaridad / área	•	x		x	x	x	x	x
6.- Ingreso mensual familiar (nivel económico)-AMAI	•							
7.- Sector (ámbito) / económico / tipo, pub., priv., acad., interno, etc. Por origen del solicitante	•						x	x
8.- Teléfono oficina, fax, domicilio o correo electrónico		x	x	x	x	x	x	
9.- Ocupación principal (puesto, remitente cargo)								x
10.- Institución de procedencia (empresa, medio, programa)								
11.- País–nacionalidad (de acceso)		x						
12.- Entidad federativa (ciudad, lugar)		x						
13.- CURP								
14.- Domicilio (colonia, C.P., etc.)								
PERFIL PSICOGRÁFICO								
1.- Utilidad / uso de la información	•	x	x	x	x		x	x
2.- Tipo de presentación preferida (impreso, internet, medios digitales, periódico, revista, radio, T.V., etc.) / escala 1 a 3	•							
3.- Nivel de desagregación en que requiere la información (nacional, estatal, municipal, etc.)	•							

En donde por cada rubro del sistema (perfil sociodemográfico, perfil psicográfico, demanda, etc.) se muestran las variables que lo integran, mediante qué mecanismo se recaba la información y si ésta corresponde a algún indicador o estándar de servicio. Es importante la creación de sistemas informáticos que permitan el procesamiento de los datos para la obtención de cruces por segmento

o nicho de mercado y así estar en posibilidad de afinar la segmentación a nivel de nichos de mercado.

La interconectividad del sistema de información del criterio uno del PNC con los criterios: dos (liderazgo), cinco (planeación) y seis (procesos) se puede reflejar con el siguiente esquema en donde se observa la aplicación y utilidad de la información para la operación y mejora de la organización:

CONECTIVIDAD DE SISTEMAS, REGISTROS Y BASES DE DATOS-M1



Nota: M2, M5 y M6 en el modelo INEGI corresponde a los criterios del PNC en cuanto a liderazgo (2), planeación (5) y diseño de procesos (6).

▪ **Medición de la satisfacción del usuario**

La medición de los **niveles de satisfacción del usuario en el INEGI**, contempla indicadores sobre la calidad de los servicios de “orientación”, “asesoría”, “tiempo de respuesta” y “calidad intrínseca de los productos o servicios” comprendida esta última para los productos y servicios que presta la organización como son el cubrimiento de:

La cobertura temática: indicando el contenido exhaustivo de los temas tratados.

El desglose conceptual: referida a las variables contenidas en un tema general que permite acotar el fenómeno de estudio.

La cobertura geográfica: es la acotación del espacio territorial al que se refieren las mediciones del fenómeno objeto de la estadística; e indica que los datos están

correlacionados con una extensión geográfica determinada, la cual puede estar definida por límites geoestadísticos o político-administrativos, independientemente de si adicionalmente se presentan desgloses espaciales en unidades geográficas menores respecto a dicha cobertura geográfica.

Las coberturas geográficas más usuales son: internacional, nacional, estatal, municipal, localidad.

La cobertura temporal: representa la fecha o periodo al que está referenciada la información. Toda cifra estadística debe tener una cobertura temporal. El producto puede incluir información para un solo periodo, o bien, para un conjunto de periodos continuos o discontinuos, de manera homogénea o no.

La información anteriormente citada permite ubicar el porcentaje de satisfacción de los diferentes segmentos de clientes; a partir de la cual se desprenden áreas de oportunidad y se da prioridad a los **factores críticos*** que demandan los segmentos de población.

*Son las principales demandas explícitas de los usuarios, que se traducen en atributos de calidad de los productos o servicios que genera una organización.

Estos últimos se actualizan y ratifican mediante diferentes mecanismos como encuestas, registros administrativos, etc. En el caso del INEGI se definen siete de ellos integrados en:

a. La calidad intrínseca de la información: referida a la validez, confiabilidad, oportunidad, comparabilidad, representatividad y cobertura de los datos generados por el Instituto

b. La localización de información: en donde los usuarios reales y potenciales demandan que la información buscada se encuentre organizada de tal manera en que sea rápida su ubicación y que en los casos de requerir información adicional, sea accesible la consulta.

c. Navegación: en el caso específico del sitio de INEGI en internet los cibernautas requieren que el desplazamiento dentro de la página sea rápido.

d. Diseño gráfico: este elemento se orienta a las necesidades con relación a la presentación de la información ya sea el uso de cuadros/tabulados/gráficas, la tipografía utilizada, el tamaño de las publicaciones y cómo se distribuyen los elementos de diseño dentro de los productos.

e. Tiempo de atención: relacionado con el periodo de espera que debe utilizar el usuario para recibir una respuesta o servicio por parte del INEGI.

f. Atención recibida: aquí se ubican aspectos sobre el tipo de servicio proporcionado con respecto a la atención y orientación dada por el personal que labora en el INEGI.

g. Orden y limpieza: este elemento se aplica solo para las instalaciones de los 42 centros de información con los que cuenta el Instituto a lo largo y ancho del país.

Al determinar los factores críticos se deben tener mecanismos para poder medirlos en relación con los niveles de satisfacción de los usuarios, de ahí que se deben construir indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad para monitorear su

comportamiento; ejemplificando esto, a continuación se muestra su correspondencia con los indicadores de satisfacción:

Factores críticos

Indicadores *

1.Calidad intrínseca de la información	1.Información contenida
2.Localización de información	2.Organización
3.Navegación	3.Navegación en el sitio
4.Diseño gráfico	4.Adicionales por punto de contacto
5.Tiempo de atención	5.Tiempo de atención
6.Atención recibida, proporcionada	6.Trato recibido, orientación
7.Orden y limpieza	7.Adicionales por punto de contacto

En el INEGI, el conocimiento acumulado de dichos elementos permite diseñar los productos y servicios bajo un enfoque que permita **lograr una relación duradera** con la población, al reorientar aquellas demandas que son factibles de atender bajo la normatividad que rige la generación de información estadística y geográfica en el país.

▪ Indicadores de satisfacción

Los indicadores permiten medir la satisfacción de los usuarios con los productos y servicios; a continuación se muestra una clasificación de éstos con base en el objetivo de medición para el que fueron creados:

Indicadores básicos: Información contenida, orientación proporcionada, tiempo de atención, trato recibido, organización/navegación en el sitio, adicionales por punto de contacto, promoción del sitio, eficiencia en comercialización, cobertura e impacto, éstos dos últimos creados para **ubicar la relación integral con los clientes.**

A continuación se muestra una forma de describir a algunos de ellos, ubicando que el PNC o Intragob, demandarán que se presenten evidencias de los indicadores por un periodo mínimo de tres años en donde se especifiquen las metas a alcanzar:

Indicadores para información contenida:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Satisfacción de los usuarios en el	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la información contenida		

sitio de INEGI en Internet		en el sitio/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de orientación proporcionada:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Correo electrónico: información recibida	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la información recibida/total de usuarios que respondieron a la evaluación X100	Semestral	
Proceso	Efectividad			
Centros de información INEGI: orientación	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la orientación recibida/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de tiempo de atención:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Líderes de opinión: oportunidad en comunicados	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con el tiempo de atención a la entrevista/ total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Anual	
Proceso	Efectividad			
Correo electrónico: tiempo de atención	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con el tiempo de atención/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Semestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores trato recibido:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Líderes de opinión: trato recibido	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con trato recibido/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Anual	
Proceso	Efectividad			
Centros de información INEGI: atención	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la atención recibida/total de usuarios que	Trimestral	

recibida		respondieron a la evaluaciónx100		
Proceso	Efectividad			

Indicadores de organización y navegación en el sitio:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Sitio: información encontrada	Ascendente	Número de usuarios que encontraron la información/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			
Sitio: organización de la información	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la organización de la información/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de cobertura:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Usuarios atendidos en las diferentes vertientes	Ascendente	Σ de usuarios atendidos en las diferentes vertientes conforme a la meta presidencial	Anual	
Objetivo	Efectividad			
Usuarios de los sectores estratégicos atendidos	Ascendente	Número de usuarios de los sectores estratégicos atendidos en las diferentes vertientes/número de usuarios comprometidos a atenderx100	Anual	
Proceso	Efectividad			

Indicador de impacto:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Índice de reconocimiento de funciones, logo y lema	Ascendente	Σ de logo, lema y funciones/3	Anual	
Objetivo	Efectividad			

Promedio de satisfacción de los usuarios	Ascendente	DGCSNEIG	≥70 ver ≥60 ama ≤60 rojo	64%	75%	77%	73%	75%	77.3%
Objetivo	Efectividad	Trimestral							
Satisfacción de los usuarios en los centros de información	Ascendente	DGCSNEIG DCINP DAUC	≥90 ver ≥85 ama ≤85 rojo	85%	85%	90%	88%	88%	88.8%
Proceso	Efectividad	Trimestral							

A estos se les puede aplicar un seguimiento vía semáforo (verde, amarillo, rojo) que indique visualmente en que momento se encuentra ante la necesidad de implementar acciones correctivas o preventivas para la mejora continua, sustentadas en las prioridades que defina la organización.

▪ Estándares de Servicio

Los estándares de servicio establecidos, permiten en el caso de INEGI, mantener y mejorar la prestación del “servicio público de información”, ya que implican un compromiso permanente con la sociedad, en el sentido de proporcionarlo de manera eficiente y eficaz; y reflejan la **medición del valor creado con los clientes**. El siguiente esquema contiene algunos de los atributos a evaluar y la descripción correspondiente; obtenidos a partir de una metodología estipulada por la SECODAM en 1996:

PUNTO DE CONTACTO	ATRIBUTO	ESTÁNDAR
Centros de información INEGI	Atención: disponibilidad, trato respetuoso, cortés y agradable hacia el cliente o usuario	Del total de evaluaciones recibidas, el 85% sean calificadas en los rubros de muy buena y buena
Centros de información INEGI.	Rapidez: celeridad con que se realiza un servicio en términos de tiempo.	Atender al 85% de los usuarios en 5 minutos promedio desde que entran al centro hasta su contacto con el asesor.
Correo electrónico.	Rapidez: celeridad con que se realiza un servicio en términos de tiempo.	Responder en 3 días hábiles o menos al 100% de los usuarios que acceden a la sección del correo.
Centros de información INEGI.	Confiabledad: veracidad en la orientación proporcionada al usuario.	Del total de evaluaciones recibidas el 85% sean calificadas en los rubros de muy buena y/o buena.
Centros de información INEGI.	Orden y limpieza: mantener limpias y ordenadas las instalaciones en donde se ubican los CII.	Del total de evaluaciones recibidas el 85% sean calificadas en los rubros de muy bueno y bueno.

Sitio.	Calidad intrínseca: el producto o servicio contemple los contenidos y diseño conforme a las necesidades de la mayoría de los usuarios.	Del total de evaluaciones en el sitio el 76% señalen que están muy satisfechos o satisfechos con la información contenida en el sitio.
--------	---	--

▪ Medición de la lealtad del cliente

Los mecanismos utilizados para **identificar las experiencias de los clientes al contactar con la organización** durante la prestación del servicio o la adquisición de un producto, se aplican entre otros aspectos por medio de entrevistas a profundidad dirigidas a los compradores de producto(s) o mediante mecanismos cuantitativos, como encuestas de impacto; en donde se exploran variables relacionadas al posicionamiento de marca: identificación de logo, lema y funciones así como aspectos relacionados con la competencia y a la repetición de compra o consulta de información generada por la organización, cubriendo con ello los requerimientos del PNC.

A continuación se muestra un ejemplo de cuestionario, propuesto para realizar entrevistas a profundidad con usuarios reales que han comprado un producto; a manera de ejemplo el correspondiente a "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios". Cuaderno Núm. 11. Ed. 2004"; dicho mecanismo de evaluación es factible aplicarlo conforme al ciclo de vida de cualquier producto, ya sea en su etapa de conceptualización o para la aplicación de mejoras con el objetivo de mantenerlo en el mercado.

Ejemplo de cuestionario:

MONITOREO DE PRODUCTOS IMPRESOS
"Estadísticas de Matrimonios y Divorcios". Cuaderno Núm. 11. Ed. 2004
(Cuestionario no autoaplicable)

"Estimado usuario: Con el objetivo de conocer su opinión sobre el producto "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios" que usted adquirió del INEGI le solicitamos atentamente nos designe de 15 a 20 minutos de su tiempo para conocer sus sugerencias, además de ubicar las características de nuestros clientes"

Entidad federativa _____

Fecha de entrevista _____

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia del producto?

- Por un amigo
- Por un trabajador del INEGI
- Por campaña publicitaria
- Por medio de los Centros de Información INEGI
- Por el Sitio de INEGI en Internet
- Otro (especifique) _____

2.- ¿Con qué finalidad está utilizando la información del producto?

- Actividad comercial
- Estudios de mercado
- Información para opinión pública
- Investigación
- Planes de desarrollo
- Trabajo escolar o docente
- Otra (especifique) _____

3.- Desde su punto de vista, los datos contenidos en este impreso satisfacen sus requerimientos en cuanto a:

a) Cobertura temática

Se entiende como el contenido requerido por el informante en cuanto a los temas tratados.*

- Sí
- No ¿Por qué? _____

b) Desglose conceptual

Se refiere a la desagregación de los temas Por ejemplo: el tema de matrimonios y divorcios se puede desglosar, si se requiere por edad, escolaridad etc.*

- Sí
- No ¿Por qué? _____

c) Cobertura geográfica

Para este proyecto, cobertura geográfica se entiende como la acotación del espacio territorial al que están referenciados los datos (a nivel internacional, país, entidad federativa).*

- Sí
- No ¿Por qué? _____

d) Cobertura temporal

Es la fecha o período al que está referenciada la información.*

- Sí

___ No ¿Por qué? _____

* Notas exclusivas para el entrevistador.

e) Oportunidad de la publicación

Refiere a la disposición de la información en el momento en que se requiere.*

___ Sí
___ No ¿Por qué? _____

4.- ¿Qué le parece la organización de la información?

___ Muy buena
___ Buena
___ Regular ¿Por qué? _____

___ Mala ¿Por qué? _____

5.- Los cuadros con información estadística le resultan:

___ Muy buenos
___ Buenos
___ Regulares ¿Por qué? _____

___ Malos ¿Por qué? _____

6.- Los anexos presentados le parecen:

___ Muy buenos
___ Buenos
___ Regulares ¿Por qué? _____

___ Malos ¿Por qué? _____

7.- La tipografía la considera:

___ Muy buena
___ Buena
___ Regular ¿Por qué? _____

___ Mala ¿Por qué? _____

8.- El glosario le resulta:

___ Muy bueno
___ Bueno
___ Regular ¿Por qué? _____

___ Malo ¿Por qué? _____

9.- ¿Considera el diseño gráfico de la portada acorde a la publicación?

___ Sí
___ No ¿Por qué? _____

10.- ¿Cómo considera el precio del producto? (\$40.00)

___ Muy accesible
___ Accesible
___ Poco accesible ¿Por qué? _____

___ Costoso ¿Por qué? _____

11.- ¿Ha consultado otros productos impresos con información similar a la presentada en “Estadísticas de Matrimonios y Divorcios”?

___ Sí

¿Cuáles y de qué fuente provienen?

(Especifique nombre del producto)

a) _____

b) _____

c) _____

(Especifique fuente)

a) _____

b) _____

c) _____

____ No (Pase a la pregunta. No. 13)

12. ¿Qué ventajas o desventajas presentan en comparación con el impreso evaluado? (especificar para cada una de las publicaciones señaladas)

Producto a:	
Ventajas	Desventajas
Contenido:	Contenido:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Diseño:	Diseño:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Precio:	Precio:
_____	_____
_____	_____
Otras:	Otras:
_____	_____

Producto b:	
Ventajas	Desventajas
Contenido:	Contenido:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Diseño:	Diseño:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Precio:	Precio:
_____	_____
_____	_____
Otras:	Otras:
_____	_____

Producto c:	
Ventajas	Desventajas
Contenido:	Contenido:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Diseño: _____

 Precio: _____

 Otras: _____

Diseño: _____

 Precio: _____

 Otras: _____

13.- ¿Repetiría la compra de este impreso en su versión actualizada?

____ Sí ¿Por qué? _____

 ____ No ¿Por qué? _____

14.- ¿Recomendaría la compra de este producto?

____ Sí. ¿A quién(es)? _____

 ____ No ¿Por qué? _____

15.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios"?.

Contenido	_____

Diseño	_____

Precio	_____

Otras	_____

16.- En una escala del 1 al 10, ¿qué calificación le asignaría a "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios"? (Considerar al 10 como máxima calificación y al 1 como mínima)

17.- ¿En qué medios considera que se debe presentar este producto? (Numerar en orden jerárquico de acuerdo a la aceptación del usuario; poniendo 1 al de mayor preferencia y 3 al de menor)

____ Impresos
 ____ Internet
 ____ Medios digitales
 ¿En qué tipo de paquete informático?
 ____ Excel ____ Word ____ .TXT ____ Otros: _____
 ¿Cuál/es?

18.- ¿Utiliza o ha utilizado otros productos del INEGI?

____ Sí
 ____ No

19.- ¿Qué otro tipo de información estadística y geográfica requiere para el desarrollo de sus actividades?

_____ Económica (especifique) _____

 _____ Sociodemográfica (especifique) _____

 _____ Geográfica (especifique) _____

 _____ Medio Ambiente (especifique) _____

 _____ Ciencia y Tecnología (especifique) _____

20.- Datos generales del entrevistado:

Sexo: _____ Mujer
 _____ Hombre

Edad: _____

Escolaridad: _____ Primaria
 _____ Secundaria
 _____ Bachillerato
 _____ Carrera técnica (especificar carrera) _____
 _____ Licenciatura / Ingeniería (especificar carrera) _____
 _____ Posgrado (especificar carrera) _____

Sector al que pertenece:

Público: _____ Privado: _____ Social: _____ No aplica (no trabaja)

Especificar:

- _____ 1. Administración pública y organismos internacionales
- _____ 2. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza
- _____ 3. Amas de casa, desempleados, jubilados
- _____ 4. Comercio al por mayor
- _____ 5. Comercio al por menor
- _____ 6. Construcción
- _____ 7. Dirección de corporativos y empresas
- _____ 8. Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
- _____ 9. Estudiantes
- _____ 10. Industrias manufactureras
- _____ 11. Información en medios masivos
- _____ 12. Minería
- _____ 13. Personal INEGI
- _____ 14. Servicios profesionales, científicos y técnicos
- _____ 15. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
- _____ 16. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
- _____ 17. Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
- _____ 18. Servicios de salud y asistencia social
- _____ 19. Servicios educativos
- _____ 20. Servicios financieros y de seguros
- _____ 21. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- _____ 22. Transportes, correos y almacenamiento
- _____ 23. Otros servicios, excepto administración pública _____
 (especificar)

Ingreso mensual familiar:

- _____ Nivel A/B (\$ 81, 500.05 a +)
- _____ Nivel C+ (\$ 32, 500.05 a 81, 500.00)
- _____ Nivel C (\$ 10, 500.05 a 32, 500.00)
- _____ Nivel D+ (\$ 6, 300.05 a 10, 500.00)
- _____ Nivel D (\$ 2, 600.00 a 6, 300.00)
- _____ Nivel E (Menos de \$ 2, 600.00)

¿Tiene acceso a equipo de cómputo?

_____ Sí

Tipo de procesador:

- _____ Pentium I
- _____ Pentium II
- _____ Pentium III
- _____ Pentium IV

Tipo de sistema operativo Windows utilizado:

- _____ 95
- _____ NT
- _____ 98
- _____ ME

_____ 486
_____ Celeron
_____ Amdk
_____ Otro: _____
(especifique)

_____ 2000
_____ XP Home Edition
_____ XP Professional
_____ Otro: _____

_____ No

Entrevistado:

Nombre: _____

Organización donde labora y/o se le puede localizar: _____

Teléfono donde se le puede localizar: _____

Correo electrónico: _____

Entrevistador:

Nombre y correo electrónico: _____

Teléfono de la oficina _____

Observaciones: _____

¡Por su participación, gracias!

Como se observa, a partir de la construcción del cuestionario se pueden identificar elementos relacionados con: comercialización, precio, repetición de compra (lealtad), mercado potencial, demanda, uso del producto, satisfacción en cuanto a la calidad intrínseca del producto y diseño gráfico, competencia (fortalezas y áreas de oportunidad), preferencias en la presentación del producto (medios, paquetes informáticos etc.), requerimientos adicionales y datos sociodemográficos; información que en su conjunto también permite construir perfiles básicos y perfiles ampliados de los diferentes segmentos de mercado.

Con relación a la medición de servicios, un ejemplo de herramienta a utilizar basada en la identificación de incidentes críticos señalados por los usuarios, es una boleta que se aplica en los 42 centros de información con los que cuenta la institución, su diseño obedece a la necesidad de integrar en un solo instrumento la información de comercialización con la evaluación del servicio prestado; sistema que permite elaborar cruces de datos para obtener perfiles de mercado que ubican los niveles de satisfacción con el servicio, aunado a la detección de demandas específicas de información por parte de los usuarios mismas que permiten orientar la generación y mejora de productos y servicios dentro de una organización, a continuación se muestra el registro correspondiente:



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
GEOGRÁFICA E INFORMÁTICA

REGISTRO DE CLIENTES Y USUARIOS

BOLETA
¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE!

Núm. de teléfono _____

C.U.I. _____

día _____ mes _____ año _____

R-TI-DCL-018

Consulta Sala Teléfono Correo electrónico Fax
Venta Mostrador

Turno: Núm. de Asesor: _____
Número de usuarios: _____
Matutino _____
Vespertino _____

REQUISITOS DETERMINADOS POR EL CLIENTE

Coberturas:
Temática Geográfica Temporalidad
Estadístico N E M L O _____
Geográfico N E M L O _____
¿Se cuenta con la información requerida?
Sí
No

PERFIL DEL USUARIO

Nombre del usuario: _____
Teléfono, correo electrónico: _____
Sexo: Mujer Hombre Edad: _____
Escolaridad: Primaria Secundaria Bachillerato
Técnica Licenciatura Posgrado
Especifique: _____
Sector: _____
Uso de la información: _____

Número de volúmenes consultados y/o mostrados
Publicaciones _____ Cartas _____ Discos _____ En línea _____
Títulos:
Código UPC Títulos sin UPC
1.- _____ 1.- _____
2.- _____ 2.- _____
3.- _____ 3.- _____
4.- _____ 4.- _____
5.- _____ 5.- _____
6.- _____ 6.- _____

¿Compró algún producto o servicio? (Área de Ventas) Sí No
¿Ha consultado el sitio del INEGI en Internet? Sí No



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA

R-TI-DOL-018

BOLETA
¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE!

Estimado usuario: Con el objetivo de conocer su punto de vista sobre el servicio en los Centros de Información y así poder brindarte una mejor atención, agradeceremos su colaboración al contestar el siguiente formato, seleccionando la(s) respuesta(s) que corresponda(n) a su opinión.

1.- De la información que buscaba del INEGI encontré:

- Más de lo esperado
 - Lo esperado
 - Menos de lo esperado
 - No la encontré
- } ¿Qué información no encontró? (Especifique el tema)

2.- El tiempo que esperé para ser atendido fue:

- Hasta 5 minutos
- Más de 5 minutos

3.- La atención que recibí fue:

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

4.- La orientación que recibí fue:

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

5.- El orden y limpieza de las instalaciones es:

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6.- Sugerencias para mejorar nuestro servicio:

A partir de este registro administrativo que cuenta con un sistema informático se abarca a los 42 centros de información a nivel nacional; permitiendo obtener perfiles de los usuarios con cruces por sexo, edad, escolaridad, sector, uso de la información, datos sobre los niveles de satisfacción con el servicio prestado, así como estadísticas de compra y consulta por centro de información; a nivel de entidad federativa, por regional y nacional; información que es incluida en bases de datos que integran los resultados obtenidos por encuestas aplicadas para otros servicios que presta el INEGI como la página Web, el servicio de correo electrónico etc.

Para su integración se requiere que los catálogos de respuestas a las variables indagadas se encuentren homologados y con su correspondiente definición operacional, un ejemplo de ello son las siguientes variables como edad y escolaridad en donde se debe especificar el valor de cada indicador y su definición, teniendo que aplicarlo a cada una de las variables que indagan información del usuario un ejemplo de ello es:

DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR DE LOS INDICADORES	DEFINICIÓN /DESCRIPCIÓN
Datos Sociodemográficos	Sexo	1. Mujer 2. Hombre 3. No especificó	Condición orgánica y cultural que distingue al entrevistado en hombre o mujer
	Escolaridad	1. Primaria 2. Secundaria 3. Bachillerato 4. Carrera técnica o comercial 5. Licenciatura/ingeniería 6. Postgrado 7. No especificó	Nivel de educación escolarizada con que cuenta el entrevistado. Primaria: Proceso sistemático de la educación en la cual se inician el conocimiento científico y las disciplinas sociales. . Es obligatoria y se cursa en seis años Secundaria. Nivel educativo en el cual se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios de tipo medio superior o se incorpore al sector productivo. Se cursa en tres años y su antecedente obligatorio es la educación primaria. Bachillerato. Es la educación de tipo medio superior, de carácter propedéutico, y propedéutico y terminal, que se imparte a los egresados de secundaria y que, cuando es propedéutico, les posibilita ingresar al tipo superior. Carrera técnica: En este nivel se preparan técnicos en actividades industriales, comerciales, agropecuarias y de servicios, con el propósito de formar al educando para que pueda incorporarse a las actividades productivas, por lo cual este nivel es terminal. Tiene como antecedente la educación secundaria aunque no equivale a bachillerato y el tiempo en que se cursan los estudios varía de dos a cuatro años. Licenciatura / Ingeniería: Primer grado

			académico de la educación superior, cuyo antecedente obligatorio es el bachillerato o equivalente, y que capacita para el ejercicio de una profesión.
--	--	--	---

La operacionalización de las variables permite acotar el fenómeno que se pretende medir.

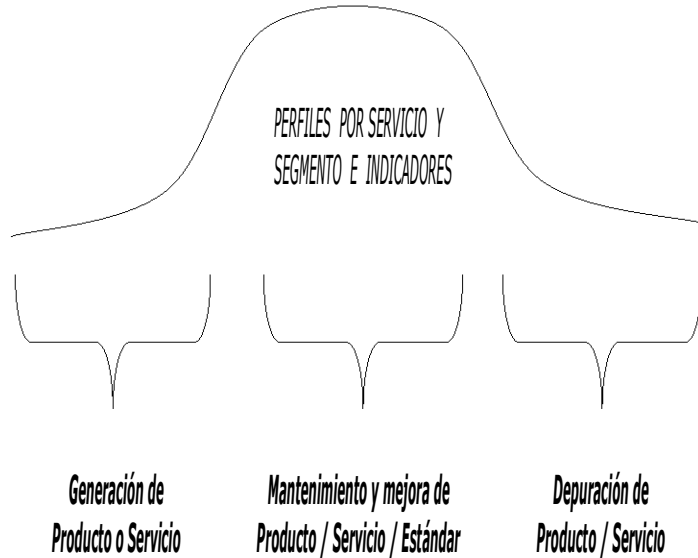
La experiencia en INEGI es interesante, en virtud de que en muchos de los casos los clientes reales y potenciales son a su vez “informantes” que se ubican como parte de los procesos de trabajo internos; en el sentido de que proporcionan la información para generar estadísticas del país siendo el caso los Censos de Población y Vivienda, Censos Agropecuarios y Censos Económicos o encuestas periódicas como la Encuesta Nacional de Empleo Urbano, por citar algunos. Y cuando los productos se encuentran a la venta o consulta estos mismos “informantes” cambian su rol a clientes reales o potenciales.

De ahí la importancia que tiene para el Instituto mantener la lealtad y credibilidad de los informantes, ya que en gran medida depende de ellos la calidad y confiabilidad de la información que se recupera, y es insumo para la generación de productos y servicios de línea.

▪ Fuentes de información

Para recabar información del cliente/usuario referida a sus necesidades, expectativas y niveles de satisfacción así como **administrar la relación integral** con el mismo, se desarrollan sistemas informáticos, bases de datos o registros administrativos como los citados con anterioridad; que pueden documentarse de la siguiente manera a efecto de cubrir con los requerimientos del modelo del PNC, ejemplo:

COMPETITIVIDAD



▪ Despliegue de necesidades en procesos

Para desplegar los requerimientos de los usuarios en las cadenas de respuesta de la organización, la forma de trabajo se fundamenta en la multifuncionalidad de los puestos y grupos de trabajo, mismos que reciben la información de la voz de los clientes/usuarios por medio de la emisión de estrategias emitidas por el sistema de planeación de primer nivel o administración interfuncional. Por otra parte los programas/proyectos enlazados a nivel operativo o táctico, determinan objetivos y metas a alcanzar para los procesos institucionales encargados de la operación (administración funcional). Siendo esto una gestión que se caracteriza por manejarse como una técnica de dirección de esfuerzos, al utilizar la planeación y el control administrativo en la reorientación de resultados.

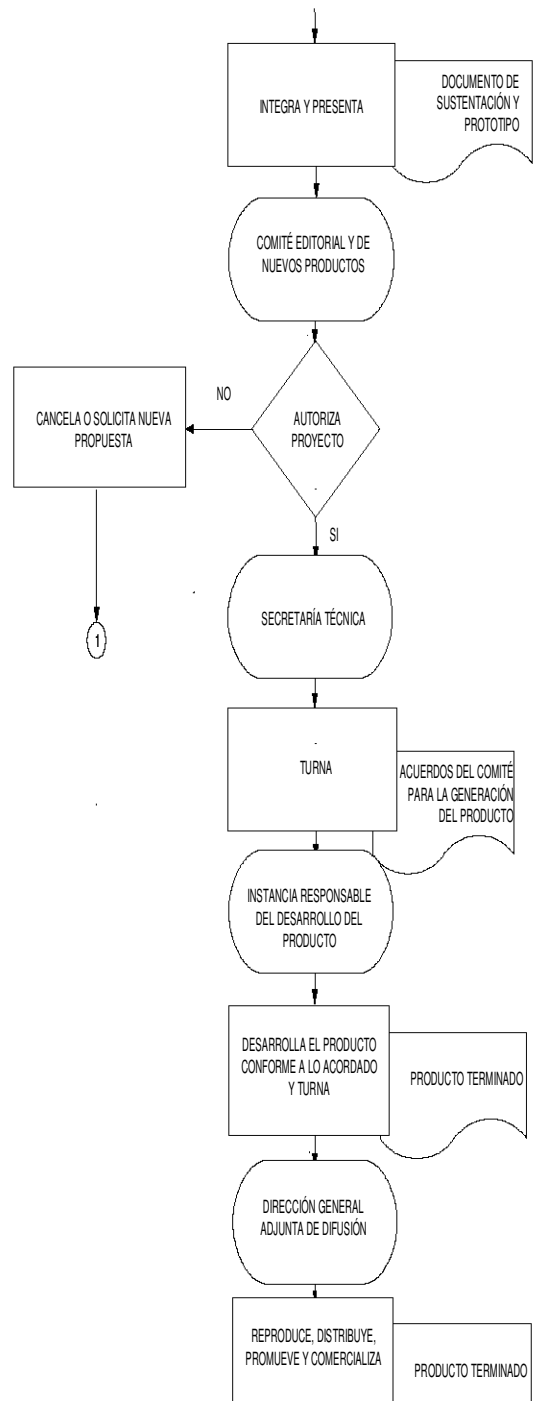
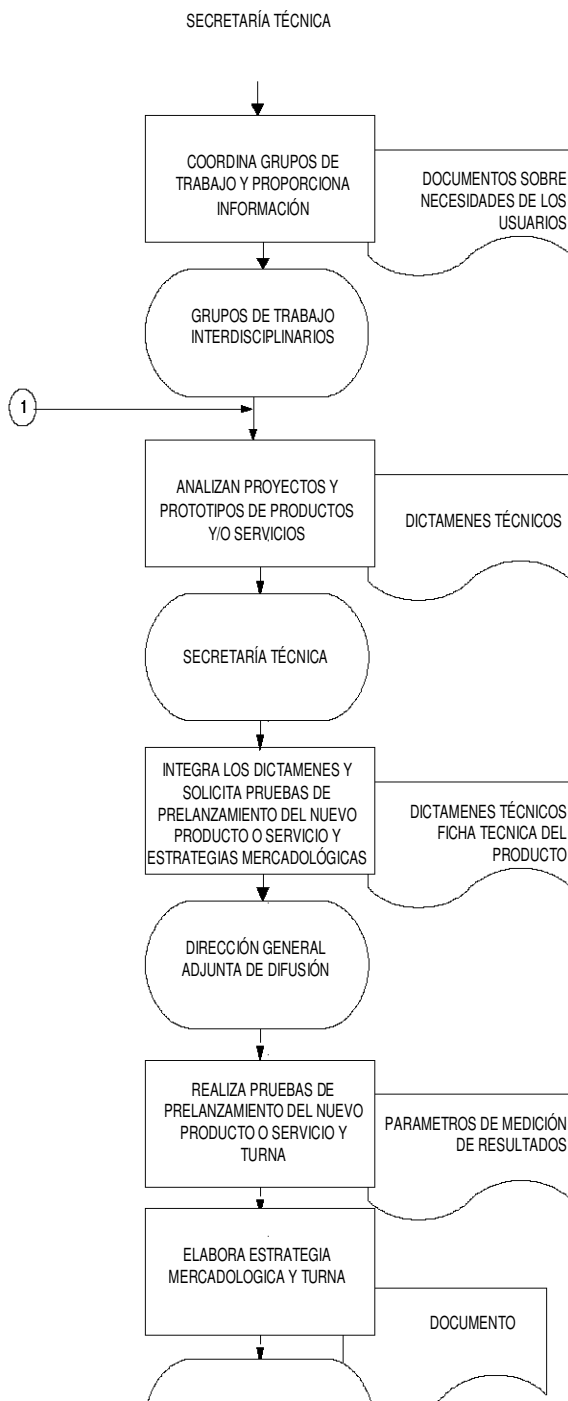
La recepción de esta información se lleva a cabo vía herramientas informáticas, reportes ejecutivos y reuniones; en el caso INEGI, por medio de un Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos.

El siguiente cuadro refleja los elementos a considerar para documentar los diferentes niveles de planeación y su interrelación:

PLANEACIÓN		
Nivel 1: Estratégica	Nivel 2: Operativa	Nivel 3: Táctica
Actividad sustantiva Objetivo general Indicador Meta Línea estratégica general	Actividad específica Objetivo específico Indicador Meta Línea estratégica específica	Actividad institucional Objetivo de dirección Indicador Meta Proceso Indicador Meta Proyecto Indicador Meta

En este caso el Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos es una instancia presidida por el Presidente del INEGI, Directores Generales, Regionales y de Área; cuya responsabilidad es integrar las demandas de los usuarios y las evaluaciones técnicas internas de productos prototipo a fin de generar una oferta institucional que obedezca a las necesidades de los segmentos de la población objetivo; siempre y cuando dichas demandas se encuentren bajo las normas y leyes que rigen en materia de generación de información estadística y geográfica del país. A continuación se presenta el flujo de operación del Comité:

Flujo de operación del Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos



En el criterio uno del PNC se solicita demostrar como operan dentro de la organización, las cadenas de respuesta que atienden a los requerimientos de los usuarios de ahí que es necesario documentar los mecanismos que utiliza la organización y presentar las evidencias correspondientes. En el caso del Comité antes citado, por medio de éste se establecen acciones de mejora para el diseño de productos y servicios

▪ Comparación referencial

La aplicación de estudios de comparación referencial o Benchmarking con organismos que cuenten con las mejores prácticas en el diseño de procesos, productos o servicios, opera bajo la línea de planeación estratégica; la cual define con base en indicadores de desempeño los procesos, productos o servicios a referenciar. Uno de las demandas del PNC para todos criterios del Modelo es que se lleven a cabo comparaciones con las mejores prácticas en el mercado nacional o internacional, elemento que se encuentra relacionado con el nivel de madurez que tienen las organizaciones. A manera de ejemplo se muestra una metodología de comparación referencial aplicada en el INEGI, así como los principales resultados obtenidos y el impacto generado en la mejora del servicio de "correo electrónico":

- Comparación internacional del servicio de correo electrónico con: Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y Japón.

El Servicio de Correo Electrónico es ofrecido en el Instituto por la Subdirección de Bibliotecas, se lleva a cabo siguiendo varios pasos, desde el momento en que el usuario emite su solicitud, hasta que es atendido por el INEGI. Se efectúa un análisis de cada una de las actividades inherentes a este servicio, identificando tres aspectos que son de mayor impacto al otorgarlo y analizando los siguientes **subprocesos de trabajo**:

- El usuario llena su solicitud y la envía: Actividad realizada por el usuario al momento de solicitar información mediante el llenado del formato ubicado en el sitio institucional, el cual una vez requisitado se envía para ser atendido por personal de la organización.
- Búsqueda de información: Tiempo que tarda el personal en localizar los datos que el usuario requiere.
- Envío de información al usuario: Momento en que se le transmite la respuesta al solicitante.

A partir del análisis de estos tres subprocesos se definen los siguientes objetivos por cada uno de los puntos anteriores:

Objetivo General

Identificar Instituciones a nivel Internacional con afinidad en la prestación del servicio de correo electrónico, a través del análisis del servicio que proporcionan para conocer e incorporar elementos que coadyuven a mejorar la atención vía correo electrónico del INEGI.

Objetivo Específico

Verificar qué tipo de solicitudes son atendidas por los responsables de este servicio en las Instituciones a nivel Internacional, así como determinar el tiempo de atención e identificar el volumen de información enviada al usuario.

Metodología

Se optó por considerar vía el acceso al servicio proporcionado por cada país y a partir de esto obtener información de prácticas competitivas.

Se captaron las respuestas de los países que fueron considerados para su análisis, y éstos fueron: Oficina de Censos de "Estados Unidos" <http://www.census.gov>, Instituto Nacional de Estadística y Censos Indec "Argentina" <http://www.indec.mecon.ar>, Instituto Nacional de Estadística de

“Canadá” <http://www.canada.gc.ca>, Instituto “Brasileiro” de Geografía y Estadística <http://www.ibge.gov.br>, Instituto Nacional de Estadística de “Inglaterra” <http://www.statistics.gov.uk/linkfaq.asp>, Oficina de Estadística de “Japón” <http://www.stat.go.jp>, Se seleccionaron dichas oficinas por ser de renombre internacional y tener semejanzas en el manejo de información estadística y geográfica, además de contar con servicio al usuario.

Se solicitó información con temática diversa, incluyendo relación entre dichas temáticas, con el fin de ubicar si es una sola área la que atiende a los usuarios.

Se enviaron solicitudes de información a las oficinas correspondientes en cada una de las instituciones, y se midió el tiempo que éstas tardan en dar respuesta. Para verificar el volumen, se examinó que fuera la información deseada; efectuando una solicitud con un volumen considerable de datos.

Las solicitudes de información se realizaron por medio de siete cuentas de correo personales. Los indicadores de referencia considerados para analizar el servicio fueron los establecidos por el Instituto en un formato de solicitud de información adicional ubicado en el sitio del INEGI en Internet, lo cual permite ubicar en qué nivel se encuentra con respecto a otras instituciones.

Indicadores de Referencia

- Orientación sobre los productos y servicios que genera el INEGI en los cuales podrá localizar y consultar información con el desglose geográfico que el usuario requiere.
- Un dato específico, estadístico y/o geográfico solamente a nivel nacional o estatal.
- Información disponible en medios electrónicos de 1990 a la fecha.
- Atención en un tiempo máximo de 3 días hábiles (estándar establecido en el INEGI).

Estos parámetros se tomaron como base (vigentes durante el periodo de levantamiento) para solicitar a los organismos objeto de estudio, datos de diferente especificidad: por colonias, series históricas y por años anteriores a 1990.

Descripción y características de los sitios analizados:

Estados Unidos de América (Oficina de Censos de “Estados Unidos”) Invita a visitar su “centro de pregunta y respuesta”, y a buscar las interrogantes que con frecuencia les han efectuado. Asimismo, a través de su ventanilla “Ask a Question” permite ingresar los datos correspondientes a: e-mail, título del cuestionamiento y comentario, así como la categoría del mismo (censos, economía, cuestionamientos generales, etc.) e indicar a quién se le hará llegar una copia de la petición.

Argentina (Instituto Nacional de Estadística y Censos Indec “Argentina”) Agradece la visita a su página y mencionan que la atención será en el menor tiempo posible. Solicitan datos específicos sobre el usuario, incluyendo: domicilio, código postal,

entre otros. Son 10 los campos que deben ser llenados por el usuario. Manejan distintas vías de atención: 1) Para servicios: Centro Estadístico de Servicios (ces@indec.mecon.gov.ar), Banco de Datos (riann@indec.mecon.gov.ar) y Trabajos especiales (trabajos-especiales@indec.mecon.gov.ar), 2) Atención a la Prensa: Contacto exclusivo para la Prensa (sfern@indec.mecon.gov.ar), 3) Ventas: Suscripciones e información sobre productos editoriales (ventas@indec.mecon.gov.ar).

Canadá (Instituto Nacional de Estadística de “Canadá”) Muestra dos principales rubros: 1) Noticias y 2) Avisos importantes. Al ingresar al rubro de noticias, existe una ventanilla que señala que se pueden incluir preguntas y/o comentarios sobre requisitos particulares directamente a Customization@canada.gc.ca2.

Brasil-IBGE (Instituto “Brasileiro” de Geografía y Estadística) Muestra en primera instancia noticias y un listado de los temas que se pueden consultar, tales como: calendario de divulgación e información sobre exportaciones e importaciones de su país. Como aspecto relevante proporciona el dato de la población estimada, información que está en actualización constante y varía de acuerdo al momento en el cual se consulte. Asimismo, proporciona un listado referente a los puntos de contacto con los cuales el usuario decide la opción de ingreso, ya sea: Información sobre las encuestas o publicaciones del IBGE, dudas sobre los datos divulgados, problemas en la compra de productos de la tienda virtual, dificultad de acceso y comentarios del sitio, así como el número telefónico al cual se puede comunicar el interesado y ponerse en contacto con el IBGE.

Japón (Oficina de Estadística de “Japón”) Despliega un listado con opciones para consultar información en los rubros de: sistema estadístico e información general (lo más nuevo en noticias). Para ingresar al punto de contacto, se selecciona la opción “The portal site of statistical data in Japan” y muestra un recuadro en el que se envían los comentarios al portal japonés.

Inglaterra (Instituto Nacional de Estadística de “Inglaterra”) Recomienda la posibilidad de incluir los botones de opciones múltiples para ser utilizados por el usuario en su PC, sin necesidad de descargar algún dispositivo adicional, para poder usarlos a través de una liga, con la alternativa “home page”. Esto con la finalidad de mantener contacto con el usuario en un futuro.

Enseguida se presenta un cuadro con las variables que fueron consideradas para la elaboración de las preguntas a los países objeto de estudio:

Variables utilizadas en el planteamiento de las interrogantes a los países

- Población Total de 2002.
- Población Económicamente Activa 1990 y 2003.
- Población Femenina 1920, 1930 y 1940.
- Población Total 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 y 2000.

- Población Económicamente Activa, desagregación por sexo, escolaridad, ocupación, años de esperanza de vida, tasa de desempleo abierto por sexo y edad.
- Series Históricas “proyección“, Construcción E.U.A., Argentina, Canadá, Inglaterra, Comercio Brasil, Censo de Población Japón
- Planos de: Fallas Geológicas E.U.A., Canadá, Inglaterra, Japón Ríos Argentina y Brasil
- Altitud respecto al nivel del mar.
- Población Hispana y de otras razas.
- Emigrantes (Hombres) de 2003.
- Inmigrantes (Hombres y Mujeres) de 2003.
- Personas que radicaban en la zona centro, y eran nativos de otros países durante los años: 2001, 2002 y 2003.
- Metodologías para interpretación de mapas (Edafología y Uso del suelo, Flora y Fauna, Altitud y Latitud así como Movimientos tectónicos).
- Publicación de la edición más reciente (Datos sociodemográficos, Económicos y Geográficos).
- Mapa de la Flora y Fauna.
- Edición más reciente y periodicidad de las publicaciones: Census of Agriculture E.U., Canadá, Inglaterra, Anuario Estadístico Argentina, Atlas of the Demográfico Census Brasil, Japan Statistical Yearbook Japón.

El tipo de solicitudes efectuadas a los países, fueron las siguientes:

Información general: - Un dato de población nacional del país.

Información específica: - Hombres de 20 a 30 años que conforman la PEA.

Número de inmigrantes por país en la capital.

Información especializada: - Altitud, latitud de la capital del país, así como la población por ingreso, edad y sexo, el PIB por municipio, número de emigrantes por colonia.

A continuación se presenta un ejemplo de las preguntas formuladas a los países:

» No encuentro el dato de la población total de Estados Unidos de América del 2002, ¿podría alguien ayudarme?

» ¿Cuál es el total de la población económicamente activa de 1990 y 2003?

» ¿Cuál fue la población femenina en Estados Unidos de América en 1920, 1930 y 1940?

» ¿Cuál es el país de origen de las personas inmigrantes en Washington, D.C. en el 2003 y cuántos fueron hombres y mujeres?

» ¿Podrían proporcionarme el total de la población de Estados Unidos de América de 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 y 2000; así como la población económicamente activa, desagregación por sexo, escolaridad, ocupación y años de esperanza de vida de esos periodos, además de la tasa de desempleo abierto por sexo y edad de los mismos años?

» ¿Cómo interpreto las series históricas en el ramo de la construcción para determinar la proyección para el próximo año?

- » En el 2001, 2002 y 2003 ¿cuál fue el número de personas que radicaba en la zona centro de la capital (Washington, D.C.) y eran nativos de otro país?
- » ¿Qué tipo de metodologías puedo utilizar para la interpretación de los mapas en cuanto a edafología y uso del suelo, flora y fauna, altitud y latitud, así como movimientos tectónicos?

Se muestran los resultados alcanzados con relación a las variables indagadas como es el caso de: el estándar de servicio, tipo de respuesta, volumen de información obtenida, correos enviados y recibidos, re-envío de información a otras áreas y similitud en la prestación del servicio.

A manera de ejemplo a continuación se muestra un resumen de uno de los elementos:

Estándar de servicio en el tiempo de atención por país: Uno de los puntos que principalmente se compararon fue la medición del tiempo que tardaron en responder los países a los usuarios, contra el estándar de servicio que señalan en sus páginas de atención y mediante los correos que envían de respuesta a las personas que los contactan. Resultado de ello se encontró que al ingresar a las páginas de los organismos objeto de estudio; el de Argentina es el único que menciona en su página que la atención a la solicitud del usuario, será en el menor tiempo posible. Algunos mencionan su estándar de servicio en los correos que envían como confirmación de recepción de la solicitud y dentro de la respuesta a los datos solicitados, tal es el caso de Estados Unidos de América el cual señala que generalmente se puede esperar una contestación por correo electrónico de un especialista en la información, en un día laboral; una pregunta más compleja requiere más tiempo para una respuesta, o bien señalan que se puede contar generalmente con una contestación de ellos dentro de uno a tres días comerciales. Canadá menciona que la norma de servicio es proporcionar una respuesta dentro de un día comercial canadiense. Inglaterra indica que tardan en responder 10 días laborales. Japón y Brasil no señalan cuánto tiempo emplean en responder:

ORGANISMOS	ESTANDAR/RESPUESTA-2005
INEGI	Tres días hábiles proporcionando orientación sobre los productos y servicios que genera el INEGI en los cuales podrá localizar y consultar información con el desglose geográfico que usted requiere. Un dato específico, estadístico y/o geográfico solamente a nivel nacional o estatal e información disponible en medios electrónicos de 1990 a la fecha.
Argentina	Menor tiempo posible
EUA	Uno a tres días comerciales, preguntas mas complejas más tiempo
Canadá	Un día comercial canadiense
Inglaterra	10 días laborales
Japón	No especificó
Brasil	No especificó

Se grafican los resultados obtenidos con todas las variables indagadas para que el tomador de decisiones pueda visualizar los hallazgos y ubique claramente los atributos de competitividad que se identifiquen, para así operar las mejoras a los procesos, productos o servicios aplicando las herramientas administrativas y estadísticas como son los Diagramas de Causa Efecto, Afinidad, Pescado, Histogramas, Dispersión, etc.

Para el estudio antes citado el **principal hallazgo** encontrado fue “que al recibir un requerimiento, de manera expedita se envíe un acuse de recibo por este mismo medio, en el que se establezca el compromiso de la fecha de entrega de la información solicitada”. Permitiendo esto una mejora en la prestación del servicio y por ende un posible impacto favorable en los resultados del indicador de satisfacción.

Los mecanismos utilizados para aplicar una comparación referencial dependerán de los recursos asignados por la organización, pero como se indicó es relevante ubicar los procesos, productos o servicios que se van a comparar, de los cuales se requiere contar con parámetros de medición.

▪ Documentación de la mejora continua.

Para documentar las mejoras y ciclos de mejora; requerimiento del PNC, se plantea el uso del siguiente esquema de documentación mismo que permite identificar las mejoras implementadas a partir de la aplicación del ciclo de mejora de Deming:

DOCUMENTACIÓN DE MEJORAS EN SERVICIOS / PRODUCTOS / SISTEMAS /

Folio: _____
(No llenar)

Servicio/Producto/Sistema Biblioteca Virtual de Fomento
 Responsable: Lic. Jorge Luis Heredia Heredia
 Herramienta de análisis utilizada: Análisis de necesidades
 Procesos institucionales que impacta: Atención a usuarios (Atención infantil, visitas guiadas eventos de divulgación y ferias y exposiciones)

Fecha: Enero del 2005
 Periodo reportado: Enero-diciembre 2004
 Reg./Área de adscripción Dirección de Atención a Usuarios y Comercialización

Área(s) de mejora detectadas

DESCRIPCIÓN:
 El material didáctico, así como presentaciones de productos y servicios del Instituto, utilizadas para el fomento a la cultura estadística y geográfica en sus vertientes de atención infantil, visitas guiadas, eventos de divulgación, ferias y exposiciones se encontraban dispersas y no había acceso a ellas por parte del personal de las distintas coordinaciones estatales y centros de información.

JUSTIFICACIÓN:
 La Subdirección de Atención a Usuarios tiene, como parte de sus funciones, la obligación de coordinar el fomento a la cultura estadística y geográfica a nivel nacional, y de proveer las herramientas didácticas y presentaciones de productos y servicios para permear entre la sociedad mexicana un discurso homogéneo, claro y útil.

INDICADOR:
 Número de consultas de los productos y servicios: 2328 consultas.

Planear

Acciones correctivas implementadas

1. Se procedió en la subdirección a solicitar al personal de fomento a la cultura estadística y geográfica en el país los documentos respectivos que manejaban para realizar sus actividades.
2. Se procedió en la subdirección a revisarlos minuciosamente para seleccionar aquellos que tuvieran interés general y el sustento informativo.
3. Se procedió en la subdirección a crear la carta descriptiva del producto o guión en el caso de las presentaciones.
4. Los documentos seleccionados y ya con la carta descriptiva o el guión o ambos, además del respeto al autor y a la regional o coordinación estatal generadora, se dieron de alta en la Biblioteca Virtual de Fomento.
5. Se procedió a realizar el análisis piloto del funcionamiento del sistema.
6. En febrero del 2004 se procedió formalmente con el trabajo de la Biblioteca Virtual de Fomento.

Hacer

Acciones preventivas

Actuar

1. Se busca incrementar el número de productos didácticos durante 2005 en al menos 30 nuevos documentos.
2. Se busca que durante 2005 se puedan realizar foros interactivos a través de la biblioteca virtual entre el personal nacional de fomento a la cultura estadística y geográfica para intercambiar opiniones, nuevas formas de trabajo y homologar nuestro servicio.
3. Se espera que esta herramienta de comunicación se convierta en un elemento altamente interactivo que funcione para fomentar la cultura estadística a través de las nuevas tecnologías y que no sólo sea herramienta de apoyo didáctico.

Resultados obtenidos

Verificar

La Biblioteca Virtual de Fomento se convirtió en una herramienta para:

1. La consulta de los documentos didácticos, incluidas las cartas descriptivas o guiones en el caso de las presentaciones, para realizar las actividades de fomento:
 - a. Atención infantil
 - b. Visitas guiadas
 - c. Eventos de divulgación
 - d. Ferias y exposiciones
2. El 2004 cerramos con 2328 consultas del personal encargado de las tareas de fomento.
3. Se evitaron las posibles impresiones de documentos que finalmente sólo requerían estar en línea para su consulta.

Este formato incluye la información que los evaluadores del PNC podrían solicitar como evidencia de documentación de las mejoras aplicadas a los procesos, productos, servicios o sistemas; aunado a que es útil para que la organización ubique por período, las mejoras implantadas y su comportamiento.

▪ **Percepción del valor por parte de los clientes:**

Con base en las investigaciones de tipo cuantitativas y cualitativas sobre la voz del usuario y utilizando la valoración que asignan los clientes a los productos y servicios que genera la organización, aunado a los comentarios y sugerencias recabadas de los diferentes segmentos; se puede identificar la percepción de éstos con relación al beneficio que reciben por parte del Instituto, comparado con la competencia o servicios similares.

Como ejemplo se muestra una integración de comentarios y sugerencias recabadas en diferentes puntos de contacto y la forma de ponderar su valor para la organización:

CONCENTRADO POR AÑO (2002 - 2003 - 2004)

QUEJA Y SUGERENCIAS	2002	2003	2004
	%	%	%
1. Ampliar la información	3.9	1.4	1.3
2. Mejorar el servicio	4.5	2.9	4.4
3. Actualizar la información y/o productos	9.8	3.7	3.8
4. Tener en existencia los productos ofertados	3.6	4.7	3.4
5. Ampliar la oferta / variedad de productos	3.9	6.0	
6. Reducir el precio de los productos y servicios	1.5	2.1	2.4
7. Adquirir y/o Mejorar el equipo de cómputo y fotocopiadora	0.1	0.5	1.5
8. Mejorar la estructura y mantenimiento de las instalaciones	2.7	5.3	3.7
9. Mayor difusión y divulgación de productos y servicios así como la ubicación del Instituto	2.0	1.6	2.3
10. Otros comentarios y/o sugerencias	4.0	4.3	1.8
11. Ampliar el horario y calendario de servicios de venta y consulta	0.0	1.1	1.3
12. Desagregar información a diversos niveles (estatal, municipal, local, etc.)	9.3	2.1	1.5
13. Mejorar la presentación de los productos	2.8	1.3	1.2
14. Poner otros servicios (cafetería, servicio de Internet, música, etc.)	0.2	0.0	0.5
15. Contratar más personal			0.4
16. Digitalizar la información y/o los productos	2.5	1.5	0.9
17. Capacitar al personal adecuadamente	0.8	1.5	1.2
18. Mejorar el acceso y señalización de los centros	0.4	0.5	0.4
19. Establecer acciones de concertación	3.3	0.2	0.3
20. Mejorar la página de Internet / estructura, diseño, ligas	8.8	3.1	3.4
21. Acceder directamente a la información	2.2	0.3	0.1
22. Incluir información del INEGI (cursos, organigramas, convocatorias, directivos, etc.)	0.1	0.0	0.0
23. Incluir manual, glosario y/o metodología	0.6	0.2	0.1
24. Tener siempre en funcionamiento el servidor	0.1	0.2	0.0
25. Publicar mas temprano la información de coyuntura			0.0
26. Mas opciones tecnológicas			
27. Felicitaciones, comentarios favorables y no especificados	33.1	55.6	59.9
Total de sugerencias	100	100	100

	Atención prioritaria
	Atención media
	Atención baja

Dicha información lleva a identificar de manera permanente los factores críticos que demandan los clientes, y su percepción en cuanto al servicio prestado, orientando así la mejora continua y por ende la competitividad y la preferencia del mercado.

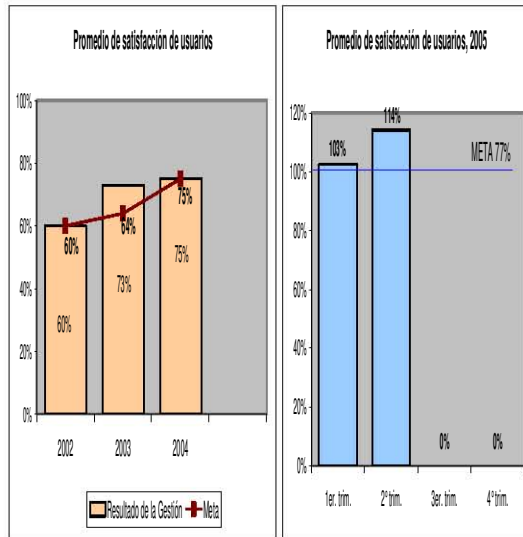
Específicamente para el subcriterio (1.2) “Relación integral con los clientes”, los **mecanismos que desarrollan relaciones de largo plazo**, se obtienen a partir de la creación de los diferentes puntos de contacto que el INEGI tiene; dentro de los cuales se encuentran los correspondientes a “Comités”, “Convenios” con el sector público, privado y social, “Institucionales alternos” etc. en donde, por medio de acciones de colaboración interinstitucional como son las sesiones de divulgación, cursos, talleres etc. se busca despertar el interés de la población en el uso de la información Estadística y Geográfica; los “Institucionales Fomento” conllevan de igual manera a establecer un contacto directo con los diferentes segmentos de la población tanto en el ámbito académico, social como económico. Dentro de los puntos de contacto “fijos” como son los servicios de la página en Internet, el servicio de correo electrónico, el SIEC etc. el contacto es diario con la población

objetivo, por medio de una comunicación permanente directa o en línea; lo que también coadyuva a **mantener una relación positiva** con los clientes; por último la evaluación de productos realizada vía entrevistas a profundidad o grupos focales con clientes reales y potenciales, es un mecanismo altamente efectivo en el cual se **involucra al usuario dentro de la cadena de producción** desde la fase de diseño del producto. Las acciones antes citadas permiten establecer alianzas de diferentes tipos con organismos cúpula públicos, privados y sociales, que van acompañadas con eventos de relaciones públicas y promoción estableciendo así relaciones de largo plazo y positivas con la población objetivo.

Con relación a la **presentación de resultados** correspondientes al criterio uno, el Modelo del PNC, solicita se muestren en el criterio número ocho, por medio de gráficos que representen por lo menos tres periodos en los que se observe el comportamiento de la información o indicadores, incluyendo las metas, tipo de indicador y una explicación de lo observado. Una opción sería:

Indicador: Información contenida

Propósito: Identificar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a la información y los servicios proporcionados por el INEGI.



Responsable: DGC/INEGI.	Tipo: Elevidad.	Periodicidad: Trimestral.	Análisis: Ascendente expresado en valores relativos.
----------------------------	--------------------	------------------------------	---

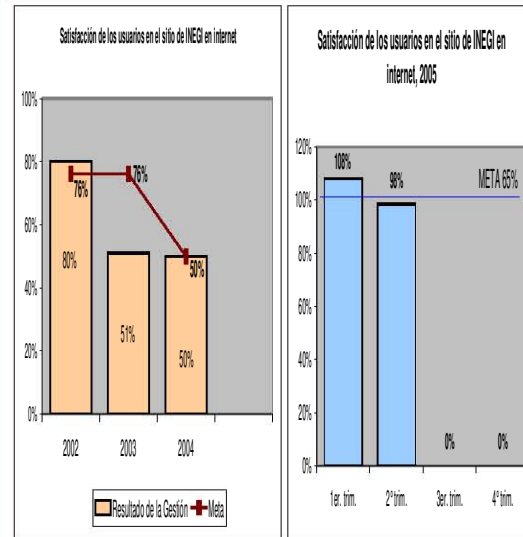
Descripción: Sumatoria de opiniones positivas.

Resultado de la Gestión	Período		
	2002	2003	2004
1. Promedio de satisfacción de usuarios.	60%	73%	75%
Meta	60%	64%	75%

Promedio de satisfacción de usuarios			
Criterios	Ind. 1	Avance 2005	
		Meta	Resultados
1.- Promedio de satisfacción de usuarios.	Ind. 1		
	1er. trim.	77%	100%
	2º trim.	80%	114%
	3er. trim.	0%	0%
	4º trim.	0%	0%
	Meta	77%	

Indicador: Información contenida

Propósito: Identificar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a la información y los servicios proporcionados por el INEGI.



Responsable: DGC/INEGI, DCOMP, DAUC.	Tipo: Elevidad.	Periodicidad: Trimestral.	Análisis: Ascendente expresado en valores relativos.
---	--------------------	------------------------------	---

Descripción: Sumatoria de opiniones positivas.

Resultado de la Gestión	Período		
	2002	2003	2004
2. Satisfacción de los usuarios en el sitio de INEGI en internet.	80%	51%	50%
Meta	76%	76%	50%

Satisfacción de los usuarios en el sitio de INEGI en internet			
Criterios	Ind. 2	Avance 2005	
		Meta	Resultados
2.- Satisfacción de los usuarios en el sitio de INEGI en internet.	Ind. 2		
	1er. trim.	66%	106%
	2º trim.	64%	98%
	3er. trim.	0%	0%
	4º trim.	0%	0%
	Meta	66%	

En donde es importante mostrar las evidencias de donde se obtuvo la información y como ésta impacta en el diseño y mejora de la organización.

Por último cabe señalar que en los criterios restantes del PNC como son planeación, procesos, liderazgo etc. se tendrán que documentar conforme a los requerimientos específicos que les señala el Modelo del PNC, los cuales incluyen la manera en cómo el criterio uno esta conectado con éstos. Dicha información no se muestra en éste trabajo, por ser el objetivo del mismo solo reflejar lo correspondiente al **Criterio uno** del Premio Nacional de Calidad.

CAPITULO 5: Aplicación del criterio uno del Modelo del Premio Nacional de Calidad en INEGI

▪ Antecedentes del Modelo de Calidad en el INEGI.

Como se indica en el *manual de capacitación del INEGI (1996)*, A partir del programa de modernización de INEGI se inicia un proceso de calidad que parte del concepto de que "la calidad es un sistema de administración que busca, con la participación organizada de todos sus integrantes, elevar cualitativamente el desarrollo de los recursos humanos, los procesos, productos y servicios, haciendo de la mejora continúa un hábito en el trabajo diario, enfocado a satisfacer los requerimientos de los usuarios" Para ello integra una estructura conformada por Comités de Calidad cuyos objetivos son:

- Obtener un panorama claro de las características, implicaciones y trascendencia de un Proceso de Calidad en el Instituto.
- Identificar los propósitos, metas y valores del proceso de calidad institucional.
- Contar con una base sólida en conocimientos teóricos que subyacen al concepto de calidad.
- Tener claridad en la función y participación de los Comités de Calidad.
- Propiciar la creación de una visión explícita, consensuada y compartida que tienen los Comités de Calidad INEGI.

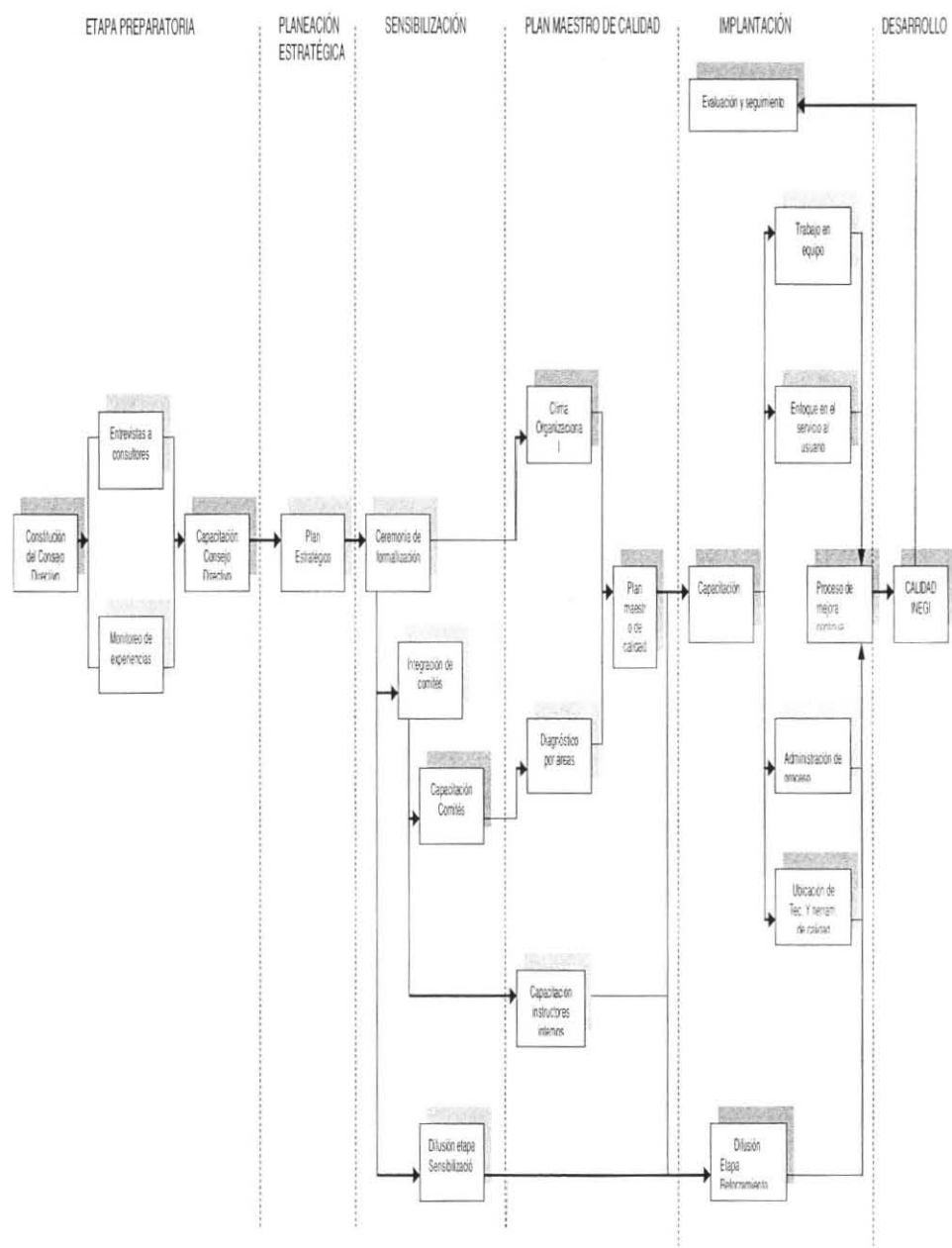
La institución lleva a cabo un proceso de capacitación, en el que se abordan temáticas como: "Conceptos, Principios y Valores, Administración de la Calidad, e Implantación del proceso de calidad en el INEGI, retomando información sobre las seis generaciones en el desarrollo de procesos de calidad dentro de las organizaciones que son:

- El control de calidad por inspección
- Aseguramiento de la calidad
- El proceso de calidad total
- El proceso de mejora continua de la calidad
- Reingeniería y calidad total
- Rearquitectura de la organización y rompimiento de las estructuras de mercado

Retomando los elementos de autores como: Edgard Deming, Joseph M. Juran, Armand. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Phillip Crosby entre otros.

A partir de ello en el 2006 se construye el siguiente Modelo de Calidad INEGI:

MODELO DE CALIDAD INEGI-1996



En 1996 se definen la misión, visión, política de calidad y un objetivo estratégico adicional a los 10 que orientan a la organización hacia una modernización que permita prepararla para las nuevas demandas de la sociedad; a continuación se describen cada uno de dichos elementos: *Manual de capacitación del INEGI (1996)*

Misión: "Brindar el servicio público de información estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, al crecimiento económico, al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México".

Visión: "Mantener a la vanguardia, mediante procesos continuos de actualización e innovación, la política informática y los sistemas Nacionales de Información Estadística y Geográfica de México, para su pleno aprovechamiento por los múltiples sectores de la sociedad".

Política de calidad: "Asume el compromiso de hacer más eficientes los procesos de trabajo, en un marco de mejoramiento continuo, en el que el desarrollo integral de su personal se refleje en la oferta de mejores productos y servicios".

En el documento ("*Para el desarrollo de México*", 1996) se citan los siguientes **Objetivos estratégicos:**

- 1.- Descentralización: consolidar el proceso de descentralización hacia las direcciones regionales y coordinaciones estatales. Reforzar la presencia del INEGI en los niveles locales, a través de la coordinación, concertación e inducción para la mejor captación, producción y difusión de la información estadística y geográfica, y para la mejor instrumentación de la política informática. Asimismo, fomentar la instalación y fortalecimiento de nuevos esquemas de información.
- 2.- Infraestructura y equipamiento: Promover acciones que aseguren una actualización permanente y sistemática de la infraestructura y equipamiento, que requiere el instituto para cumplir con sus funciones. Adicionalmente se buscará homogeneizar las instalaciones del INEGI a lo largo del territorio nacional, hacia modelos acordes con el funcionamiento de la institución
- 3.- Metodologías: Asegurar la actualización sistemática y permanente de tecnología, normas, métodos y procedimientos para que se incorporen al quehacer institucional. Fomentar el máximo aprovechamiento de la informática dentro de la sociedad, a través de la coordinación y ejecución del programa de desarrollo informático y promover que las acciones en este sentido, incidan en los esquemas de operación del instituto
- 4.- Capacitación: Fortalecer el programa de capacitación y formación e investigación, dando prioridad a las necesidades de las áreas del Instituto, así como a la incorporación de las más modernas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje
- 5.- Concertación: Consolidar la presencia del INEGI, mediante alianzas estratégicas que promuevan el intercambio tecnológico, metodológico y de investigación. Establecer mecanismos para impulsar la mayor difusión de información estadística y geográfica, así como para fomentar las acciones de política informática
- 6.- Áreas técnicas: Detectar las necesidades de información de carácter prioritario y diseñar esquemas operativos, que permitan su atención. Fortalecer las áreas de monitoreo tecnológico, a fin de contar con elementos actualizados sobre los desarrollos mundiales y poder evaluar su aprovechamiento en el Instituto
- 7.- Productos institucionales: Incrementar y diversificar la oferta de información estadística y geográfica, generando productos y servicios que respondan a las expectativas de los distintos sectores de la sociedad
- 8.- Fomento a la cultura estadística y geográfica: Avanzar en el fomento de la cultura estadística, geográfica e informática mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas en la difusión y oferta de productos y servicios, así como el fortalecimiento de la red de consulta*
- 9.- Marco Jurídico- Administrativo: Consolidar el marco jurídico del INEGI con el objeto de lograr procedimientos administrativos orientados hacia formas de operación más flexibles, que optimicen el uso de los recursos y eleven la productividad de las distintas áreas, en función de esquemas que

amplíen la capacidad de respuesta de la organización ante el mayor desarrollo del mercado de la información.

*Conjunto de bibliotecas y mapotecas de diferentes sectores; que vía convenios cuentan con productos generados por el INEGI.

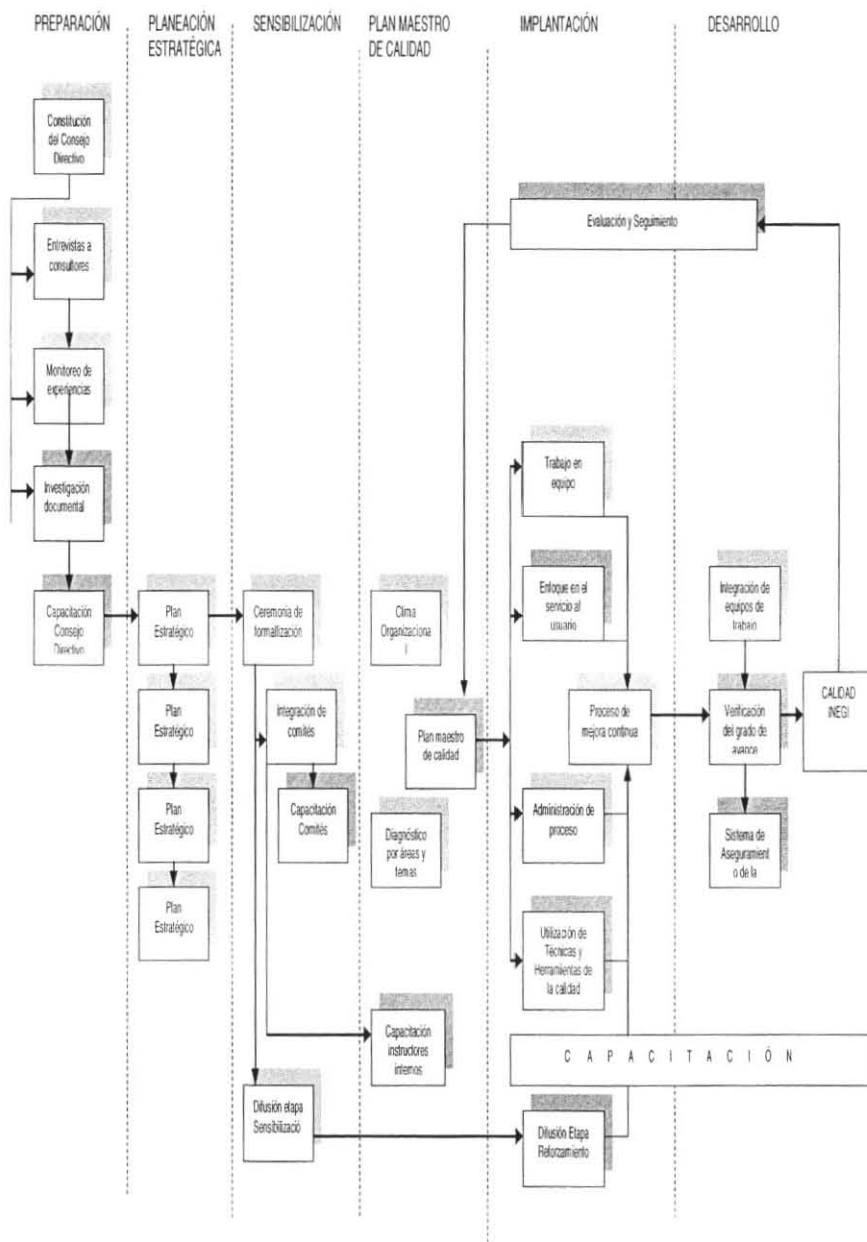
10.- Profesionalización del personal: Revisar y mejorar el sistema integral de profesionalización, para el cumplimiento cabal de sus objetivos y potencialidades.

Fomentar la calidad de vida de los trabajadores, con la adopción de mecanismos y formas de operación que permitan alcanzar niveles superiores de trabajo en equipo, equilibrio de oportunidades y el fomento de actividades culturales y deportivas para así fortalecer el desarrollo comunitario

11.- Calidad Total: Implantar la filosofía de calidad total en los servidores públicos del INEGI y desarrollar un sistema de mejora continua en el Instituto, con la adopción de mecanismos y formas de operación que permitan alcanzar niveles superiores de eficiencia, para brindar mejores productos y servicios a los usuarios, así como fomentar el desarrollo integral de los trabajadores

Posteriormente durante 1997, se realizan ajustes incluyendo en la representación del modelo de calidad elementos como la misión, visión, objetivos estratégicos y verificación de avances; representados con el siguiente esquema:

MODELO DE CALIDAD INEGI-1997



Como se puede observar en este esquema el **enfoque** manejado no representa un "Modelo de Calidad" bajo los preceptos señalados por el Premio Nacional de Calidad, el cual define desde su enfoque un planteamiento sistémico de los criterios que lo conforman.

En los esquemas anteriores se refleja solo un "cronograma de actividades" para llevar a cabo la implantación de un proceso de calidad institucional. Por lo que para definir un modelo de calidad dentro de una organización bajo los preceptos del PNC se requiere ubicar los requerimientos de cada criterio en materia de enfoque, implantación y resultados.

▪ Requerimientos específicos del PNC para el Criterio uno "Clientes"

Como fue señalado anteriormente, el Modelo de Calidad del PNC durante el 2005 se integra por ocho criterios y 23 subcriterios, mismos que son evaluados conforme a tres elementos: enfoque, implantación y resultados; que permiten ubicar los niveles de madurez alcanzados dentro de una organización. Esto se lleva a cabo a partir de la aplicación de una tabla de puntajes por criterio y subcriterio, que al evaluarlos conducen a ubicar los alcances logrados por un modelo de calidad dentro de una organización; a continuación para ubicar la totalidad del modelo, se muestran los criterios y subcriterios utilizados en el 2005 por el PNC:

1.0 Clientes	120
1.1 Conocimiento de Mercados y Clientes	45
1.2 Relación Integral con el Cliente	40
1.3 Medición del Valor Creado	35
2.0 Liderazgo	85
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	45
2.2 Cultura Organizacional	40
3.0 Planeación	85
3.1 Planeación Estratégica	45
3.2 Planeación Operativa	40
4.0 Información y Conocimiento	70
4.1 Información y análisis	35
4.2 Conocimiento Organizacional	35
5.0 Personal	105
5.1 Sistemas de Trabajo	35
5.2 Desarrollo de Competencias	35
5.3 Calidad de Vida	35
6.0 Procesos	135
6.1 Diseño y Desarrollo de Productos, Servicios y Procesos	35
6.2 Procesos clave	45
6.3 Procesos de apoyo	25
6.4 Proveedores	30
7.0 Impacto en la Sociedad	50
7.1 Protección de los Ecosistemas	25
7.2 Desarrollo de la Comunidad	25
8.0 Resultados	350
8.1 Valor Creado para los Clientes	75
8.2 Valor Creado para el Personal	75
8.3 Valor Creado para los Procesos	75
8.4 Sociedad	50
8.5 Accionistas	75
TOTAL	1000

Cuando una organización decide entrar al Premio, es calificada por un grupo de evaluadores, siendo los puntajes finales otorgados a partir de la aplicación de una tabla de madurez, que evalúa en una escala del 0 al 1000, cinco niveles: Inicial, Desarrollo, Confiable, Competitivo y de Clase Mundial. En la asignación de dichos puntajes intervienen evaluaciones con relación al enfoque, la implantación y los resultados obtenidos a partir de indicadores de orden cuantitativo y cualitativo. A continuación se definen y describen los requerimientos específicos que el modelo del PNC asigna al **criterio número uno (Clientes)** durante el 2005 y que son sujetos de la presente tesis.

A nivel general el Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad lo describe como:

“La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales”.

A su vez se integra por dos subcriterios que en modelo se muestran como:

1.1 CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS

La forma en que la organización conoce y actualiza su *conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes* (I), usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa la satisfacción y lealtad de sus *segmentos de mercado, clientes y usuarios finales* (II)

A lo interno de los elementos descritos en el párrafo anterior se acotan los que de manera más específica permiten ubicar los aspectos que los evaluadores observarán al calificar a una organización y que son el cómo se:

- identifica y conoce a sus segmentos de mercados, clientes, usuarios finales y clientes potenciales (incluyendo los de la competencia);
- entiende la forma en que los clientes *perciben el valor* (III) proporcionado por su organización y cómo dicha percepción influye en su preferencia;
- conoce y anticipa necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes/usuarios finales, actuales/potenciales, a mediano/largo plazo;
- determina los *factores críticos* (IV) de los distintos grupos de clientes y su importancia relativa, entendiendo su papel en la decisión de compra o uso;
- mide la *satisfacción y lealtad* (V) de sus clientes y usuarios.

(I) *Las necesidades y preferencias completas de los clientes*, se refieren a los requerimientos básicos y a las expectativas presentes y futuras y a lo no esperado o no anticipado por ellos. El conocimiento de los clientes también incluye la forma en que la organización dimensiona la cadena de valor para el cliente y el usuario final, examinando todas las actividades que el cliente realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio.

(II) *Los segmentos de mercado, clientes y usuarios finales* son los grupos de clientes y usuarios que comparten ciertas características y rasgos comunes, que son utilizados por la organización para enfocar en forma más precisa sus productos y servicios.

La organización puede emplear distintas formas y métodos para el conocimiento y segmentación de sus mercados y clientes con el propósito de identificar los requerimientos particulares en cada uno de ellos.

- (III) *La percepción del valor* tiene que ver con la comparación que los clientes hacen entre lo que reciben y lo que pagan por ello. Incluye la percepción de los beneficios adquiridos por usar los productos y servicios contra lo que se paga por éstos y los inconvenientes incurridos durante la búsqueda, adquisición, utilización, consumo y desecho o interrupción del uso de dichos productos y servicios. Finalmente, la percepción del valor es relativa, en la percepción que los clientes tienen de algún producto siempre influye lo que los demás competidores ofrecen en cuanto al producto o servicio, su publicidad, mercadeo y precio.
- (IV) *La determinación de los factores críticos* de los distintos grupos de clientes debe incluir información de mercadotecnia, de ventas, así como de clientes actuales, potenciales y perdidos.
- (V) *Las mediciones de satisfacción (valor percibido) y lealtad* pueden incluir las siguientes prácticas: – escala numérica y descripción para cada indicador; experiencias de los clientes al interactuar con toda la organización durante todo el ciclo de vida del producto y servicio, búsqueda, adquisición, uso, desecho o interrupción de uso indicadores que reflejen posibles comportamientos futuros de los clientes que denoten preferencia por los productos o servicios; indicadores que reflejen cambios en la preferencia por los productos y servicios de la organización, ya sea en la participación en las compras del cliente o en el grado de utilización de los productos o servicios; y/o métodos de medición confiables que le dan validez y exactitud sobre la información recolectada. Si los productos y/o servicios son proporcionados a través de otras organizaciones, la medición de la satisfacción (o valor percibido), debe considerar a los distribuidores o detallistas y a los usuarios finales.

1.2 RELACIÓN INTEGRAL CON LOS CLIENTES

Este subcriterio el *Fideicomiso del PNC* lo define como: “La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de *relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes* (VI) con un espíritu de ganar-ganar, con el fin de lograr su preferencia y lealtad”.

A lo interno de este subcriterio requiere de las organizaciones que expliquen cómo:

- desarrollan relaciones de largo plazo que incrementen la lealtad de sus clientes y sus referencias positivas;
- administran la respuesta a los requerimientos y necesidades detectados en los sistemas de conocimiento del cliente y en el contacto continuo con los mismos, y la forma en que despliegan estos requerimientos y necesidades en los procesos correspondientes;
- dan respuesta y se anticipan a las necesidades de interacción y servicio de sus clientes cuando estos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes durante el ciclo de vida del producto;
- reciben y *solucionan efectiva* y rápidamente la causa de las quejas, *inconformidades e incidencias*(VII) de sus clientes, asegurando su satisfacción y recobrando su confianza.(VI). *Las relaciones positivas y de largo plazo con clientes* pueden incluir la creación de alianzas estratégicas y asociaciones con los mismos con la finalidad de compartir recursos, unir talento, desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar la creación de valor. (VII) *La solución efectiva de las causas de quejas, inconformidades e incidencias* requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones correctivas, preventivas o de mejora”. (IV)

(VI) Las relaciones positivas y de largo plazo con clientes pueden incluir la creación de alianzas estratégicas y asociaciones con los mismos con la finalidad de compartir recursos,

unir talento, desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar la creación de valor.

(VII) La solución efectiva de las causas de quejas, inconformidades e incidencias requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones correctivas, preventivas o de mejora.

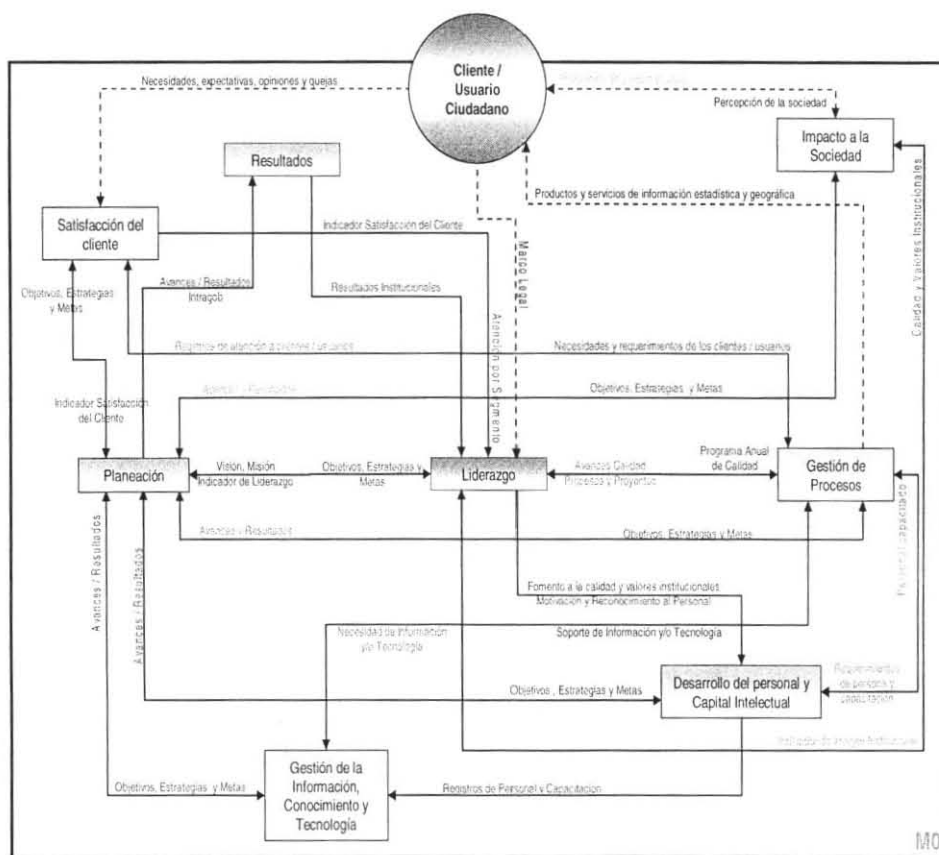
Cubriendo los requerimientos del modelo para el criterio número uno como objetivo del presente trabajo; se presenta una **propuesta para desarrollar el sistema de detección de necesidades y evaluación de la satisfacción** del cliente/usuario en el INEGI; cabe señalar que el Instituto aplica en la actualidad los requerimientos del Modelo de Intragob el cual se sustenta básicamente en el PNC y que sus criterios y subcriterios se distribuyen:

TÍTULOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	VALOR
1.0 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO	150
1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos	70
1.2 Relación integral con los clientes y ciudadanos	80
2.0 LIDERAZGO	140
2.1 Desarrollo de una visión, misión y sistema de valores	30
2.2 Desarrollo e implantación del sistema de gestión de la dependencia/entidad	40
2.3 Motivación y apoyo al personal	40
2.4 Administración de la relación con la esfera política y la sociedad en general	30
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL	160
3.1 Sistemas de Trabajo	50
3.2 Desarrollo de competencias	70
3.3 Calidad de Vida	40
4.0 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA	100
4.1 Gestión de la información	40
4.2 Gestión del conocimiento	30
4.2 Gestión de la tecnología	30
5.0 PLANEACION	60
5.1 Planeación estratégica	30
5.2 Planeación operativa	30
6.0 GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	170
6.1 Desarrollo de servicios y procesos	50
6.2 Gestión y mejora de los procesos	120
7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD	80
7.1 Impacto social	40
7.2 Promoción de la cultura de integridad y transparencia	40
8.0 RESULTADOS	140
8.1 Valor creado para el personal y la dependencia o entidad	70
8.2 Valor creado para los clientes, ciudadanos y la sociedad	70
Puntaje Total	1000

Manteniendo una similitud con el PNC en casi todos los criterios a excepción de su ubicación y peso.

Desde un enfoque sistémico los ocho criterios que conforman el modelo de calidad de INEGI bajo el esquema de Intragob se esquematizan de la siguiente manera:

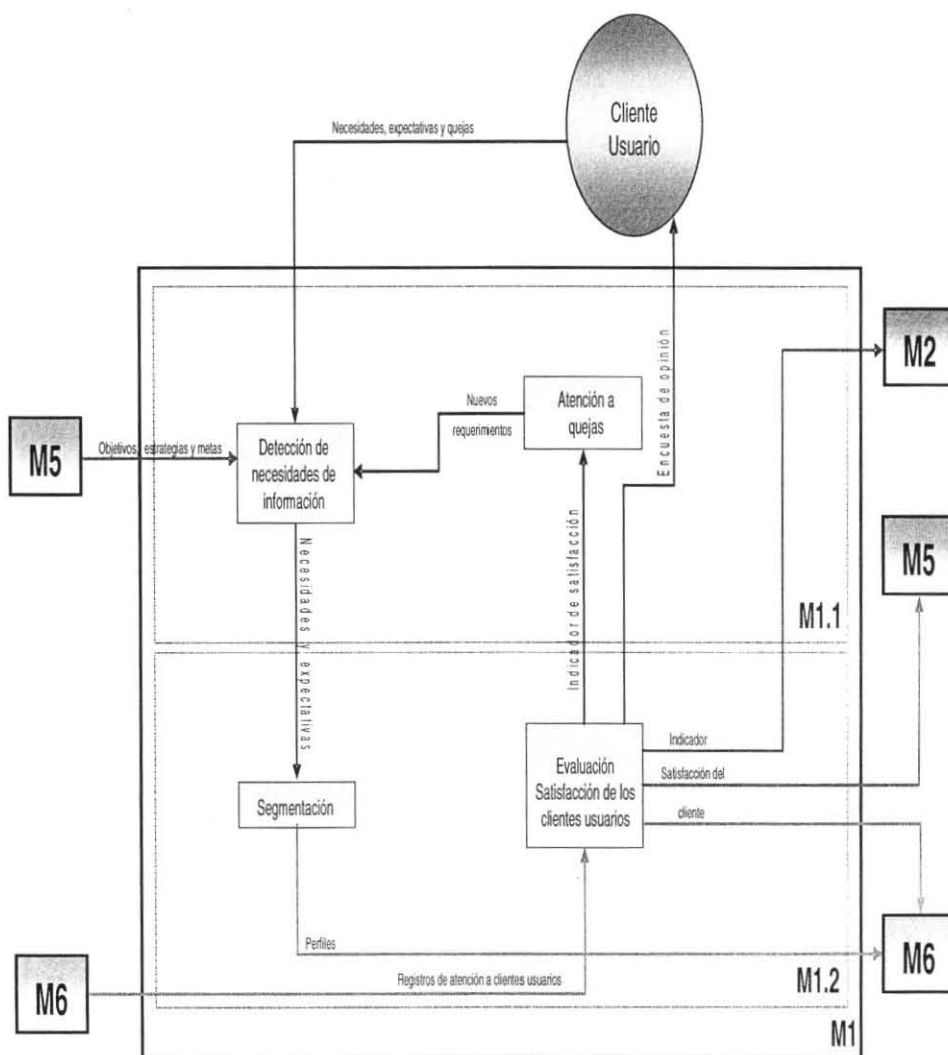
M0.- Modelo de Calidad Intragob INEGI



En donde se plantea la existencia de ocho Macrosistemas que obedecen a cada uno de los criterios del modelo (M1, M2, etc.) mismos que se encuentran integrados por sistemas que corresponden a cada uno de los subcriterios del Modelo de Calidad Intragob y que a lo interno de ellos definen subsistemas para atender los diferentes requerimientos del modelo.

En el modelo de calidad de INEGI, el criterio número uno (Clientes para el PNC y Satisfacción del Cliente Usuario para Intragob) se estructura:

M1.- Satisfacción del Cliente Usuario



M1.1.- Sistema Necesidades y Expectativas Cliente Usuario.

M1.2.- Sistema Satisfacción Cliente Usuario.

Para ubicar los elementos que conforman cada sistema en el Instituto, se presenta a continuación lo que incluye cada uno de ellos:

M1.1. Sistema Necesidades y Expectativas Cliente Usuario.

Integra la información referente a las demandas de información estadística y geográfica tanto de informantes asociados, como de los clientes individuales, así como las quejas o sugerencias expresadas por la población ante el Instituto.

M1.2. Sistema Satisfacción Cliente Usuario.

Proporciona los indicadores de satisfacción que le permiten generar información y conocimiento de las relaciones de interacción que el INEGI establece con sus clientes para el diseño de los productos y servicios que ofrece.

Bajo un enfoque sistémico todos los criterios del modelo se encuentran interconectados, las relaciones más directas del **criterio uno** se presentan con el criterio dos correspondiente a Liderazgo, el cinco de planeación estratégica y operativa y por último el seis para el diseño de procesos, esto bajo el modelo de Intragob, en el caso del PNC los criterios con los que se relaciona corresponden al número dos "liderazgo", definido por el *Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad en el 2004* como: "La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo, ético, efectivo, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo"; el cual se divide en un subcriterio denominado "liderazgo", el criterio número tres "planeación" expresado como: "La forma en que la organización precisa cómo incrementar su competitividad a través de la definición e implantación de objetivos y estrategias prioritarios, éste se divide en dos subcriterios: planeación estratégica y planeación operativa y el criterio número seis "procesos" definido como: "La forma en que la organización genera ventajas competitivas, a través del diseño de productos, servicios y procesos, que permiten responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios", desagregado en dos subcriterios: diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos y administración de procesos.

▪ Desagregación de requerimientos

Con el objetivo de **aportar una metodología para desarrollar el criterio uno** del modelo, a continuación se describe una propuesta para el INEGI en cuanto al procedimiento a seguir para desarrollar los requerimientos específicos del PNC. Con base a los requerimientos estipulados en el 2004 para los subcriterios 1.1 y 1.2, además de los factores de evaluación que utilizan los Modelos en cuanto a:

Presentación en PP del PNC (2004)

- **Enfoque:** entendido como el diseño de los sistemas, este debe ser congruente con los valores del Modelo Nacional para la Calidad Total que son:
 - Enfoque a clientes
 - Liderazgo efectivo y ejemplar
 - Personal comprometido
 - Compromiso con la sociedad
 - Mejora continua e innovación y
 - Pensamiento sistémico.

- **Implantación:** entendido como el grado de aplicación y antigüedad en donde se aplican ciclos de mejora describiendo las principales mejoras y su impacto cualitativo y cuantitativo dentro de la organización.
- **Resultados:** consiste en mostrar por medio de indicadores en el criterio 8 los resultados más relevante de todos los subcriterios

Para el **Conocimiento de clientes y mercados (1.1)**, inicialmente se **definen los segmentos** de clientes /usuarios que utilizan los productos y servicios generados por la organización, para lo cual se retoma la segmentación básica por el tipo de “uso” que las personas dan a la información estadística y geográfica del país, en virtud de que esto diferencia principalmente la demanda de información en cuanto a la cantidad solicitada, los niveles de desagregación temática y geográfica, las metodologías utilizadas, así como las demandas de oportunidad y confiabilidad de los datos. Con relación a los medios de presentación, si éstos son impresos o digitales, así como los requerimientos de servicio por “punto de contacto con el usuario” *.

En un primer nivel de desagregación se plantea el segmento de “**clientes individuales**” entendidos como todos los ciudadanos y la sociedad en su conjunto que utilizan los productos y servicios proporcionados por el INEGI en su calidad de productor y como coordinador de los SNEIG. (Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica)

Para los clientes individuales el perfil general se construye con **variables básicas** de segmentación que son: el uso como base de segmentación; de manera desagregada se conforman nichos de mercado a partir del sexo, edad, escolaridad y sector (conforme al SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) y/o público, privado y social en levantamientos vía magnética). Adicional se definen **variables ampliadas** por tipo de producto o servicio, entre las que se encuentran: el “contenido temático” descrito éste como el contenido requerido por el usuario en cuanto a los temas tratados, “cobertura temática” referida al contenido exhaustivo de los temas tratados, “desglose conceptual” como la desagregación de los temas, por ejemplo: el tema de suicidios se puede desglosar si se requiere por sexo, edad etc. “Cobertura geográfica” en donde se acota el espacio territorial al que están referenciados los datos (país, entidad federativa, municipio, localidad entre otros).

El siguiente esquema representa la segmentación general utilizada para los ciudadanos que utilizan o pueden utilizar información estadística y geográfica:

* Punto de contacto se refiere a cualquier vínculo formal o informal con el que cuenta el INEGI para brindar servicio a los usuarios, a través de éste se detectan y atienden expectativas, requerimientos o necesidades de los diferentes segmentos de usuarios.

Cientes Individuales

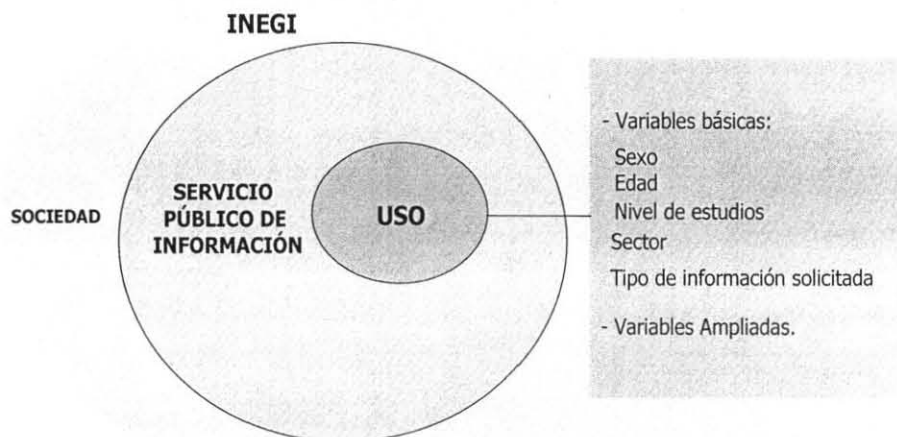


Figura 1

En el grupo de clientes individuales se determinan siete segmentos por uso de la información agrupados en:

Planes de desarrollo: aquellas personas que utilizan la información para planeación estratégica y/o algún proyecto ya definido que impacte al desarrollo de la sociedad a nivel estatal, regional, nacional o internacional.

Investigación: aquellas personas que utilizan la información para realizar proyectos o estudios sobre algún tema no ubicando en este rubro las tareas escolares, actividades académicas o tesis elaboradas por maestros o estudiantes.

Información para opinión pública: aquellas personas que utilizan la información para difundirla, por ejemplo los líderes de opinión tales como las personas relacionadas con los medios masivos de comunicación y sacerdotes.

Actividad Comercial: aquellas personas que utilizan la información para llevar a cabo actividades lucrativas que conllevan a la transacción de un producto o servicio.

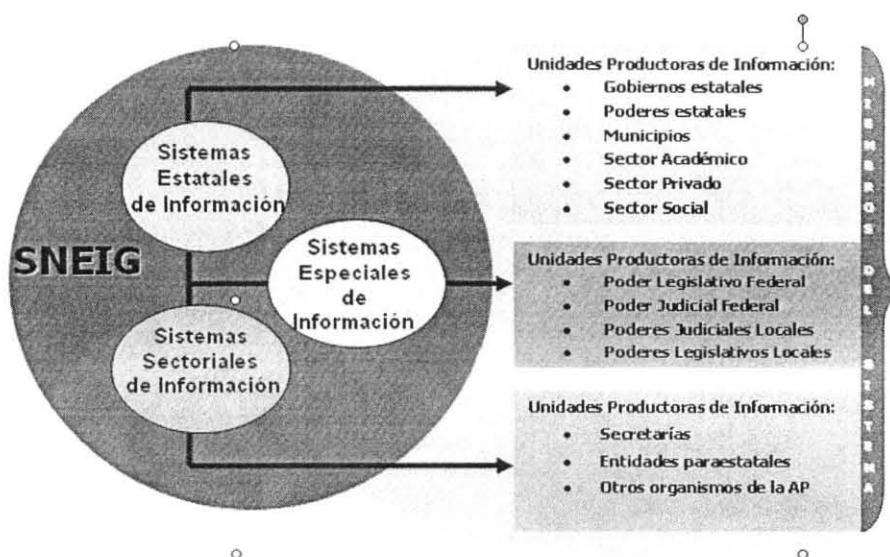
Estudios de mercado: aquellas personas que utilizan la información para poner un negocio o lanzar un producto o servicio nuevo y/o requieren información para conocer el mercado.

Trabajo escolar o docente: estudiantes que utilizan la información para realizar sus actividades académicas o proyectos de tesis.

Otra: aquellas no clasificadas anteriormente e insuficientemente especificadas o no especificadas.

Como se observa en la figura 1, las variables de segmentación se acompañan del sector, conforme a la actividad económica en donde se ubica al usuario retomando la clasificación del SCIAN en este rubro se anexan: estudiantes de los tres niveles, jubilados, amas de casa y desempleados con el objetivo de homologar la recuperación de información y en el caso de levantamientos vía correo electrónico se aplica: sector público, privado y social, por las características inherentes a operativos vía electrónica, ya que se busca no saturar al usuario y obtener información confiable. Aunado a esto se recuperan variables como edad, sexo y escolaridad que en su conjunto se valoran como nichos de mercado.

En el Modelo de Calidad de INEGI 2005 se ubica también dentro del primer nivel de segmentación a los **clientes Institucionales:**



Definidos como aquellos **organismos** del sector público, privado o social, administración pública, federal, estatal, municipal, órganos autónomos, sector académico, cámaras y asociaciones, organizaciones sociales y no gubernamentales, que vía Comités Técnicos de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica (SNEIG) actualmente en conformación, y de manera permanente vía convenios, acuerdos o planteamientos específicos, definen requerimientos de información estadística o geográfica de interés nacional

Ubicados los segmentos de interés el PNC solicita que se describan los diferentes **mecanismos y sistemas** por medio de los cuales se recaba la información cuantitativa o cualitativa sobre las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios; entre los que se encuentran: encuestas, sondeos y registros administrativos; información que se integra en sistemas o bases de datos y qué como producto permite generar los **perfiles de usuarios** solicitados en la documentación; a partir de variables básicas como edad, sexo, escolaridad y variables ampliadas como las anteriormente citadas.

A continuación se presentan algunos ejemplos del 2005 para **integrar los perfiles** de los usuarios con datos sociodemográficos y las necesidades generales de información por el tipo de uso que los clientes individuales aplican a la información estadística y geográfica generada por el INEGI, marcando por cada punto de contacto los requerimientos señalados:

Perfiles de usuarios por punto de contacto

Ejemplo: Planes de desarrollo

Centros de Información INEGI – registro administrativo

El perfil de los usuarios que utilizan la información generada por el INEGI para planes de desarrollo durante el 2005 estuvo integrado principalmente por hombres (79.7%), de 26 a 30 años (16.3%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería (73.4%), que se desarrollan dentro del sector servicios profesionales, científicos y técnicos (25.4%) quienes fueron atendidos en un tiempo comprendido de 5 minutos (94.3%), habiendo encontrado información en más de lo esperado y lo esperado (89.1%), calificando como muy buena y buena la atención recibida (98.9%), la orientación (99%), orden y limpieza de las instalaciones (98.6%). Además afirmaron haber accedido al sitio del INEGI en internet (61.7%).

Servicio de Información Estadística de Coyuntura – encuesta probabilística anual

Del total de usuarios en el año que mencionaron usar la información para planes de desarrollo, en promedio son hombres (92.4%), comprendidos en el rango de 36 a 45 años de edad (43.9%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería y posgrado (98.5%); pertenecientes al sector de la industria manufacturera, servicios profesionales, científicos y técnicos (19.7%), de nacionalidad mexicana (98.5%) que acceden desde México (96.9%), quienes además calificaron la información que reciben a través del SIEC como oportuna, organizada y confiable (72.9%), la consideran muy satisfactoria y satisfactoria (98.5%); en su mayoría no mencionaron problema alguno con el servicio (53%), les interesaría obtener más información económica y sociodemográfica (17.8%) y sí recomendarían el servicio a otras personas (97%).

Evaluación del sitio del INEGI en internet – encuesta probabilística trimestral

Los usuarios que respondieron la evaluación en el 2005 y dijeron emplearla para planes de desarrollo, en su mayoría son hombres (65.7%), entre 21 a 40 años (73.1%), con grado escolar de licenciatura/ingeniería (62.4%); pertenecientes al sector público (44.9%)

que encontró la información que buscaba en el sitio (48.3%) y calificó como muy satisfactoria y satisfactoria la información contenida (74.7%), la organización de la información (74.7%), navegabilidad (77.5%) y diseño gráfico (84.8%).

Evaluación del servicio de atención vía correo electrónico – encuesta probabilística semestral

El promedio anual son hombres (65.2%), comprendidos en un rango de 21 a 25 años (26.1%), el 71.0% no estudia actualmente, de estos, el 58.0% lo hizo a nivel licenciatura/ingeniería en el área de ingeniería y tecnología (44.8%). El 39.1% pertenecen al sector de la administración pública, habiendo recibido su respuesta en un lapso de 1 a 2 días hábiles (33.3%) encontrándose poco satisfechos e insatisfechos con la respuesta que se les dio (55%).

Usuarios estratégicos – sondeo anual

Son hombres (72.2%) comprendidos en un rango de 31 a 50 años (61.2%), con grado escolar de licenciatura (61.1%). El 100% se encuentra muy satisfecho y satisfecho con la información generada por el INEGI; al igual que con la atención dada a sus requerimientos de información, el tiempo en que se atienden sus solicitudes de información y la orientación proporcionada por el personal del INEGI. Además, el 100% sí ha consultado el sitio del INEGI en internet, al cual califican como excelente o bueno (72.2%).

Evaluación cualitativa - entrevistas a profundidad

Son hombres (79.3%), el grupo de edad mayoritario es el de 36 a 40 años (26.8%). La totalidad es de licenciatura o de posgrado; pertenecen al sector público (63.4%), en el estrato (SCIAN) de administración pública y organismos internacionales (45.1%). Pertenecen al nivel de ingreso mensual familiar C (63.4%) y usan productos del Instituto (97.6%). Prefieren en primer lugar los discos, luego internet y por último los impresos. Todos tienen posibilidades de hacer uso de una computadora y requieren, en su mayor parte, de información geográfica o sociodemográfica.

Ejemplo: Investigación

Centros de Información INEGI – registro administrativo

El perfil de los usuarios que requieren la información del INEGI para la investigación está conformado por hombres (71.7%), con rango de edad de 26 a 30 años (15.6%), cuyos estudios son a nivel licenciatura/ingeniería (69.5%), que se desarrollan en el sector servicios profesionales, científicos y técnicos (24.2%), quienes fueron atendidos en un tiempo no mayor a 5 minutos (95.1%), habiendo encontrado información en más de lo esperado y esperado (88.4%), calificando de muy buena y buena la atención que recibieron (98.7%), la orientación (98.6%), y el orden y limpieza de las instalaciones (98.9%). Además indicaron haber consultado la página de INEGI en internet (63.7%).

Servicio de Información Estadística de Coyuntura – encuesta probabilística anual

Del total de usuarios en el año que mencionaron usar la información para la investigación, en promedio son hombres (69.4%), comprendidos

entre el rango de 26 a 30 años de edad (22.2%), con estudios a nivel licenciatura/ingeniería y posgrado (98.6%) pertenecientes al sector servicios educativos (29.2%). En su mayoría dijeron ser de nacionalidad mexicana (95.8%) y acceder desde México (92.4%), calificando la información que reciben a través del SIEC como oportuna (27.8%), organizada (22.5%) y confiable (21.6%), considerándola como muy satisfactoria y satisfactoria (98%). Los principales problemas mencionados fueron de saturación (18.7%) y recepción (15.2%). Les interesaría obtener más información sociodemográfica (16.2%), más desagregada (12%) y sí recomendarían el SIEC a otras personas (98.6%).

Evaluación del sitio del INEGI en internet – encuesta probabilística trimestral

El promedio general del 2005 son hombres (51.3%), de 21 a 40 años (59.5%), con estudios de licenciatura/ingeniería (61.9%); pertenecientes en su mayoría al sector público (49.4%), que encontró la información que buscaba en el sitio (46.0%), además calificó de muy satisfactoria y satisfactoria la información contenida (66.3%), organización (70.2%), navegabilidad (77%) y diseño gráfico (84.5%).

Evaluación del servicio de atención vía correo electrónico – encuesta probabilística semestral

El perfil de los usuarios que contestaron en el 2005, en promedio son hombres (51.5%), comprendidos en un rango de 21 a 25 años de edad (32.1%), donde el 53.8% estudia actualmente y, de los cuales, 57.5% lo hace a nivel licenciatura/ingeniería en el área de ciencias sociales y administrativas (52.8%). El 48.5% pertenecen al sector de la administración pública, habiendo esperado su respuesta entre 1 a 2 días hábiles (32.1%) y se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la respuesta que se les dio (53.2%).

Usuarios estratégicos – sondeo anual

El perfil de los entrevistados está conformado por hombres y mujeres 50%, respectivamente, con edad promedio de entre 31 a 35 (35.7%) y de 46 a 50 años (28.6%). El 64.3% tiene el grado de licenciatura. El 92.9% encuentra muy satisfactoria y satisfactoria la información generada por el INEGI; en tanto, el 100% califica de muy satisfactoria y satisfactoria la atención a sus requerimientos de información. Así mismo el 100% evalúa de muy satisfactorio y satisfactorio el tiempo en que se atienden sus solicitudes de información, al igual que la orientación proporcionada por el personal. El 85.7% sí ha consultado el sitio de INEGI en internet, del cual mantienen una opinión de excelente y buena (91.7%).

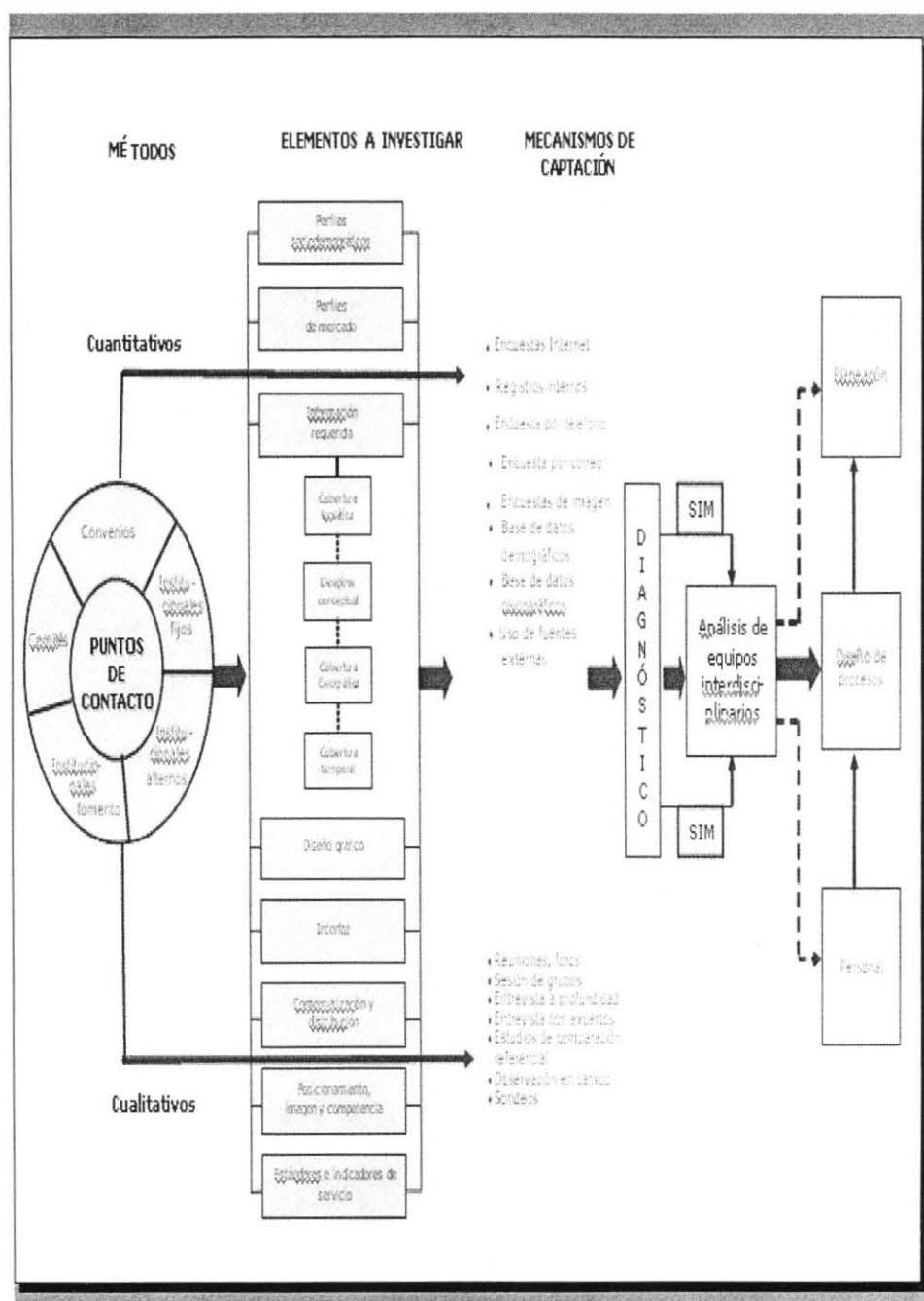
Evaluación cualitativa - entrevistas a profundidad

Dentro del perfil de entrevistados, 71.6% son hombres, 18.8% tienen de 41 a 45 años, 17.8% son del quinquenio inmediato inferior. El 98.0% cuenta con estudios de licenciatura o posgrado. El sector público es el mayoritario con 67.5% en el estrato específicamente de la administración pública y organismos internacionales (33.0%) o en servicios educativos (31.0%). El nivel de ingreso mensual familiar más frecuente es el C de la AMAI (57.4%). La preferencia es por los impresos, seguido de los discos con poca diferencia y luego internet. El 98.9 tienen acceso a equipo de cómputo, 96.4% usan productos

institucionales y sus demandas de información son de tipo sociodemográfico, seguido del geográfico y económico.

▪ **Métodos y mecanismos para el conocimiento del cliente usuario.**

Para identificar y **conocer a los segmentos de mercado** reales y potenciales y **ubicar el valor creado** que los clientes asignan a la organización; se aplican diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. A continuación se presenta el esquema que refleja los elementos a investigar así como los mecanismos de levantamiento de información definidos para conocer y anticiparse a las expectativas de los usuarios, **tanto para la detección de necesidades y expectativas como en la medición de su satisfacción y en la recuperación de quejas y sugerencias**; elementos que conducen a la generación de diagnósticos dirigidos hacia la **optimización de los procesos de trabajo y la orientación de las estrategias directivas para la toma de decisiones** y que son requeridos por el Modelo de Calidad del PNC.



▪ Puntos de contacto

Otro de los requerimientos a documentar consiste en describir que medios se utilizan para acercarse al usuario y ofrecer los productos y servicios que se generan; en el caso del INEGI, la información que el Instituto produce está disponible en productos impresos, digitales, cartográficos y en línea (internet) por lo que se establecen diferentes puntos de contacto con los clientes usuarios; agrupados en: comités, convenios, institucionales fijos, institucionales alternos e institucionales fomento, a lo interno de ellos se agrupan:

-Comités: comités técnicos consultivos sectoriales, regionales y estatales y los órganos colegiados.

-Convenios: aplicados mediante mecanismos de orden legal en donde las partes se comprometen a "algo" y son realizados con diferentes instancias del sector público, privado y social.

-Institucionales fijos: en donde se ubican el **Sitio de INEGI** en internet como una puerta de acceso a la información que se encuentra en la World Wide Web. **Correo electrónico**, ventanilla de atención ubicada en el sitio, para que los clientes usuarios puedan tener una comunicación directa y expedita con el Instituto. **Red interna integrada por 42 centros** de información INEGI (CII) distribuidos estratégicamente en las principales ciudades del país, en los que es posible consultar de manera gratuita la información, comprar los productos y participar en tareas de formación de usuarios. **Servicio de Información Estadística de Coyuntura (SIEC)**, que apoya principalmente a los procesos de planeación y toma de decisiones de los representantes de sectores estratégicos y el **Servicio telefónico gratuito 01 800**.

-Institucionales alternos: **Red de consulta externa**, es un esquema de colaboración interinstitucional en la que diversas instituciones ponen a disposición su infraestructura bibliotecaria y el INEGI proporciona la información y capacitación relacionada con el manejo de los datos que genera; desarrollándose acciones de difusión para lograr mayor aprovechamiento por parte de la población. La red en el 2005 se encontró integrada por 556 instituciones de educación superior del sector público y privado y más de 384 bibliotecas de CONACULTA.

-Institucionales fomento: consiste en la aplicación de mecanismos de contacto personal con los usuarios vía sesiones de divulgación, cursos, talleres etc., en donde se reúne a un grupo de usuarios reales o potenciales y se les exponen temas diversos relacionados con la generación de información estadística y geográfica, dirigidos a sectores estratégicos y educativos. Actividades de relaciones públicas, la red de distribuidores y la implementación de acciones de promoción vía la fuerza de ventas.

La descripción de los medios permitirá a los evaluadores ubicar y dimensionar los mecanismos de atención a los clientes/usuarios en donde se debe reflejar desde cuando operan y sus resultados.

Como se señaló anteriormente la información para caracterizar los perfiles y definir nichos de mercado se obtiene a partir de levantamientos de tipo **cuantitativo y cualitativo** en donde se cuestionan diversas variables relacionadas con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, éstas son agrupadas en los siguientes rubros:

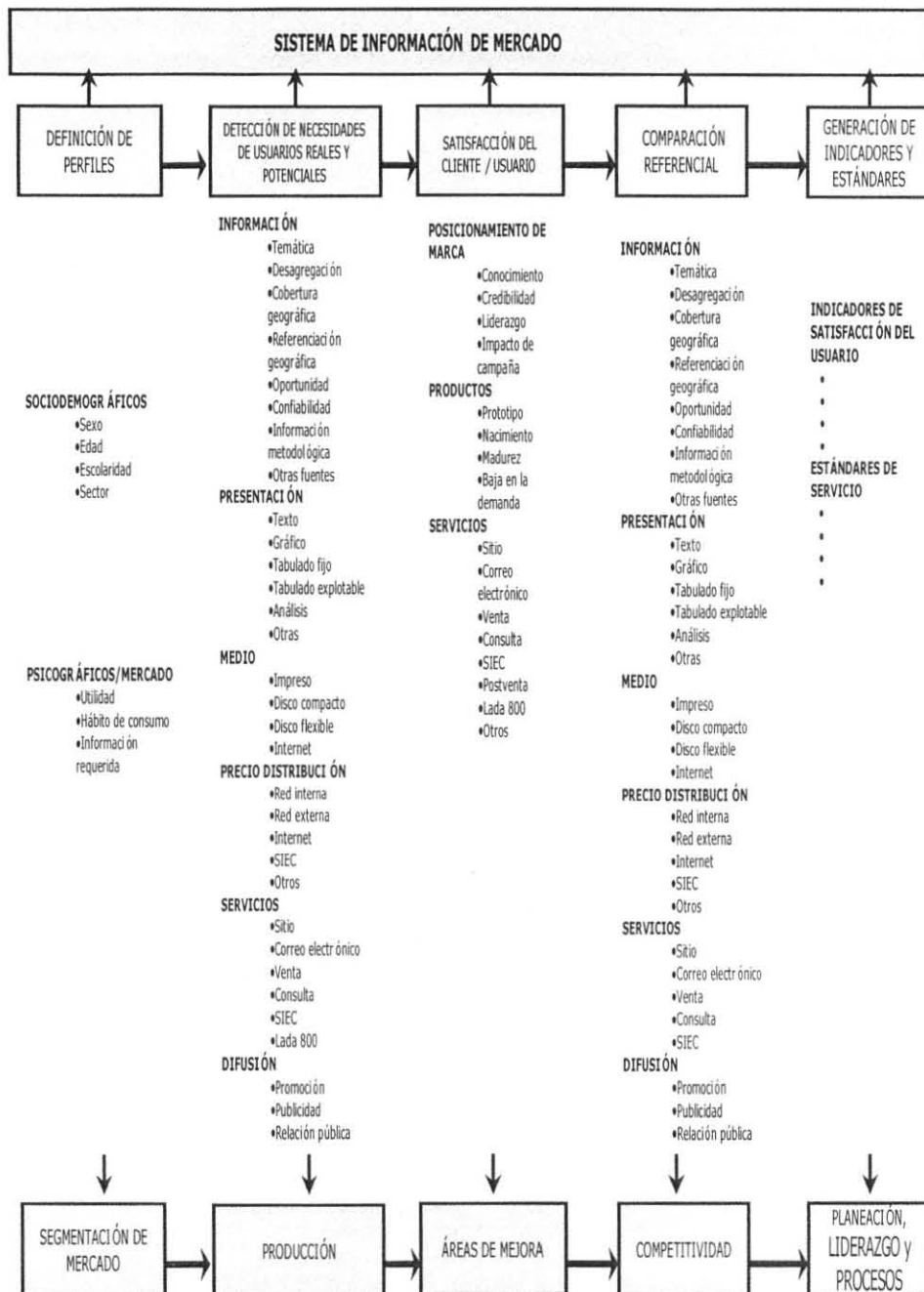
- Aspectos sociodemográficos: edad, sexo, escolaridad, sector e ingreso.
- Aspectos psicográficos o hábitos de consumo: como son los motivos de compra, la preferencia de presentación de los productos la frecuencia de uso, etc.
- Requerimientos de información: las demandas de información estadística y geográfica de los clientes o usuarios reales y potenciales.
- Satisfacción de requerimientos: referida a la valoración de la satisfacción de necesidades de los usuarios con respecto a la información estadística y geográfica consultada.
- Opinión sobre el producto: dirigida a valorar el contenido, las imágenes, lenguaje, tipografía, calificación global, etc. de los productos por parte de los usuarios.
- Opinión de la instalación/navegación/manejo del producto o servicio: orientada a ubicar las fortalezas y áreas de mejora en productos magnéticos que se encuentran para consulta o venta y en la página de INEGI en Internet.
- Mercado potencial: disposición de los consumidores a realizar la compra del producto/servicio.
- Posicionamiento de marca: ubicación del INEGI en la percepción del usuario real o potencial.
- Competencia: percepción del usuario real y potencial en cuanto a los atributos asignados a los productos/servicios que genera el Instituto con relación a posibles competidores.
- Oferta total: entendida como aquellas propuestas emitidas por el usuario a un producto o servicio, con el fin de mejorarlo para su consumo.

Como se puede observar dicha información atiende los requerimientos específicos sobre conocimiento del usuario que el PNC define para evaluar aspectos de madurez del sistema de conocimiento del cliente/usuario.

La información recuperada, se integra en un sistema de información que contiene las necesidades y expectativas del cliente/ usuario potencial y el usuario final, información que es utilizada por grupos de mejora dentro de la organización para establecer las características de los productos y servicios a ofrecer. Aquí es donde principalmente se observa parte de la interconectividad del sistema con el diseño de procesos, productos y servicios.

▪ Sistema de información de mercado

Es necesario que la organización cuente con un sistema de información de mercado que le permita ubicar las nuevas demandas o mejoras a productos y servicios, por lo que el planteamiento o diseño de dicho sistema implica: definir con claridad su estructura, elementos y las variables que lo conformarán; para que su aplicación redunde en beneficio del diseño y operación de los procesos de la institución. A manera de ejemplo el siguiente esquema muestra los elementos antes citados:



Para lo cual es necesario contar con la enumeración, descripción y operacionalización a detalle de las variables que lo integran.

La integración de esta información se puede reflejar de la siguiente manera:

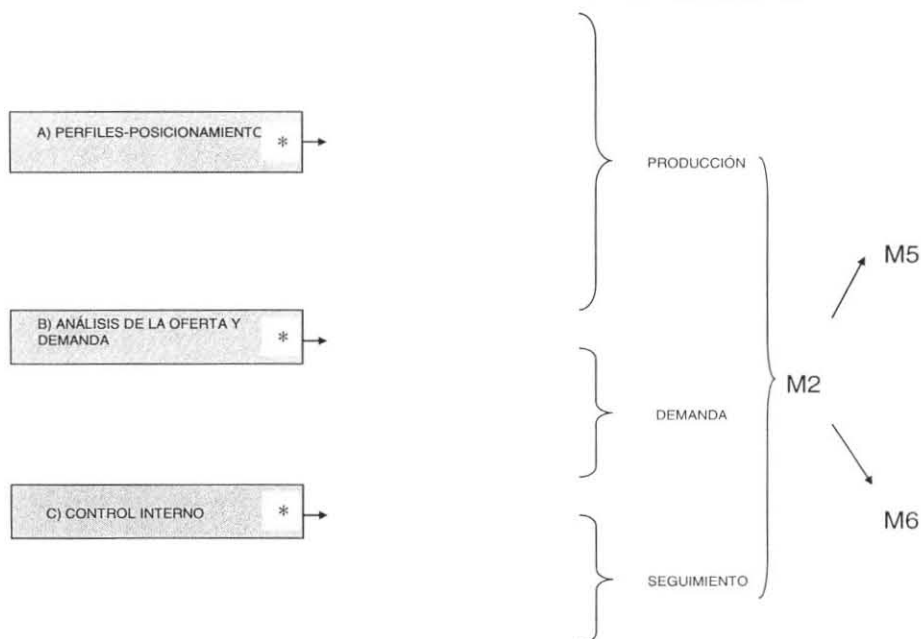
VARIABLES	SIM•	REGISTRO CIBERHÁBITAT	ENCUESTA CIBERHÁBITAT TU OPINIÓN ES IMPORTANTE	ENCUESTA CIBERHÁBITAT	ENCUESTA CUENTAME	REGISTRO CUENTAME	ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL SITIO	ENCUESTA CORREO
Subsistemas		1.2.3.4	1.2.3.4	1.2.3.4	1.2.3.4	3	1.2.3.4	3.4
VARIABLES BÁSICAS HOMOLOGADAS / ÁREA RESPONSABLE		C	C	C	C	C	C	C
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO								
1.- Nombre / apellidos / usuario		x				x		
2.- Edad	•	x	x	x	x	x	x	x
3.- Fecha de cumpleaños, nacimiento		x						
4.- Sexo	•	x		x	x	x	x	x
5.- Nivel de estudios / escolaridad / área	•	x		x	x	x	x	x
6.- Ingreso mensual familiar (nivel económico)-AMAI	•							
7.- Sector (ámbito) / económico / tipo, pub., priv., acad., interno, etc. Por origen del solicitante	•						x	x
8.- Teléfono oficina, fax, domicilio o correo electrónico		x	x	x	x	x	x	
9.- Ocupación principal (puesto, remitente cargo)								x
10.- Institución de procedencia (empresa, medio, programa)								
11.- País-nacionalidad (de acceso)		x						
12.- Entidad federativa (ciudad, lugar)		x						
13.- CURP								
14.- Domicilio (colonia, C.P., etc.)								
PERFIL PSICOGRÁFICO								
1.- Utilidad / uso de la información	•	x	x	x	x		x	x
2.- Tipo de presentación preferida (impreso, internet, medios digitales, periódico, revista, radio, T.V., etc.) / escala 1 a 3	•							
3.- Nivel de desagregación en que requiere la información (nacional, estatal, municipal, etc.)	•							

En donde por cada rubro del sistema (perfil sociodemográfico, perfil psicográfico, demanda, etc.) se muestran las variables que lo integran, mediante qué mecanismo se recaba la información y si ésta corresponde a algún indicador o estándar de servicio. Es importante la creación de sistemas informáticos que permitan el procesamiento de los datos para la obtención de cruces por segmento o nicho de mercado y así estar en posibilidad de afinar la segmentación a nivel de nichos de mercado.

La interconectividad del sistema de información del criterio uno del PNC con los criterios: dos (liderazgo), cinco (planeación) y seis (procesos) se puede reflejar

con el siguiente esquema en donde se observa la aplicación y utilidad de la información para la operación y mejora de la organización:

CONECTIVIDAD DE SISTEMAS, REGISTROS Y BASES DE DATOS-M1



Nota: M2, M5 y M6 en el modelo INEGI corresponde a los criterios del PNC en cuanto a liderazgo (2), planeación (5) y diseño de procesos (6).

▪ Medición de la satisfacción del usuario

La medición de los **niveles de satisfacción del usuario en el INEGI**, contempla indicadores sobre la calidad de los servicios de "orientación", "asesoría", "tiempo de respuesta" y "calidad intrínseca de los productos o servicios" comprendida esta última para los productos y servicios que presta la organización como son el cubrimiento de:

La cobertura temática: indicando el contenido exhaustivo de los temas tratados.

El desglose conceptual: referida a las variables contenidas en un tema general que permite acotar el fenómeno de estudio.

La cobertura geográfica: es la acotación del espacio territorial al que se refieren las mediciones del fenómeno objeto de la estadística; e indica que los datos están correlacionados con una extensión geográfica determinada, la cual puede estar definida por límites geoestadísticos o político-administrativos, independientemente de si adicionalmente se presentan desgloses espaciales en unidades geográficas menores respecto a dicha cobertura geográfica.

Las coberturas geográficas más usuales son: internacional, nacional, estatal, municipal, localidad.

La cobertura temporal: representa la fecha o periodo al que está referenciada la información. Toda cifra estadística debe tener una cobertura temporal. El producto puede incluir información para un solo periodo, o bien, para un conjunto de periodos continuos o discontinuos, de manera homogénea o no.

La información anteriormente citada permite ubicar el porcentaje de satisfacción de los diferentes segmentos de clientes; a partir de la cual se desprenden áreas de oportunidad y se da prioridad a los **factores críticos*** que demandan los segmentos de población.

*Son las principales demandas explícitas de los usuarios, que se traducen en atributos de calidad de los productos o servicios que genera una organización.

Estos últimos se actualizan y ratifican mediante diferentes mecanismos como encuestas, registros administrativos, etc. En el caso del INEGI se definen siete de ellos integrados en:

a. La calidad intrínseca de la información: referida a la validez, confiabilidad, oportunidad, comparabilidad, representatividad y cobertura de los datos generados por el Instituto

b. La localización de información: en donde los usuarios reales y potenciales demandan que la información buscada se encuentre organizada de tal manera en que sea rápida su ubicación y que en los casos de requerir información adicional, sea accesible la consulta.

c. Navegación: en el caso específico del sitio de INEGI en internet los cibernautas requieren que el desplazamiento dentro de la página sea rápido.

d. Diseño gráfico: este elemento se orienta a las necesidades con relación a la presentación de la información ya sea el uso de cuadros/tabulados/gráficas, la tipografía utilizada, el tamaño de las publicaciones y cómo se distribuyen los elementos de diseño dentro de los productos.

e. Tiempo de atención: relacionado con el periodo de espera que debe utilizar el usuario para recibir una respuesta o servicio por parte del INEGI.

f. Atención recibida: aquí se ubican aspectos sobre el tipo de servicio proporcionado con respecto a la atención y orientación dada por el personal que labora en el INEGI.

g. Orden y limpieza: este elemento se aplica solo para las instalaciones de los 42 centros de información con los que cuenta el Instituto a lo largo y ancho del país.

Al determinar los factores críticos se deben tener mecanismos para poder medirlos en relación con los niveles de satisfacción de los usuarios, de ahí que se deben construir indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad para monitorear su comportamiento; ejemplificando esto, a continuación se muestra su correspondencia con los indicadores de satisfacción:

Factores críticos**Indicadores ***

1.Calidad intrínseca de la información	1.Información contenida
2.Localización de información	2.Organización
3.Navegación	3.Navegación en el sitio
4.Diseño gráfico	4.Adicionales por punto de contacto
5.Tiempo de atención	5.Tiempo de atención
6.Atención recibida, proporcionada	6.Trato recibido, orientación
7.Orden y limpieza	7.Adicionales por punto de contacto

En el INEGI, el conocimiento acumulado de dichos elementos permite diseñar los productos y servicios bajo un enfoque que permita **lograr una relación duradera** con la población, al reorientar aquellas demandas que son factibles de atender bajo la normatividad que rige la generación de información estadística y geográfica en el país.

▪ Indicadores de satisfacción

Los indicadores permiten medir la satisfacción de los usuarios con los productos y servicios; a continuación se muestra una clasificación de éstos con base en el objetivo de medición para el que fueron creados:

Indicadores básicos: Información contenida, orientación proporcionada, tiempo de atención, trato recibido, organización/navegación en el sitio, adicionales por punto de contacto, promoción del sitio, eficiencia en comercialización, cobertura e impacto, éstos dos últimos creados para **ubicar la relación integral con los clientes**.

A continuación se muestra una forma de describir a algunos de ellos, ubicando que el PNC o Intragob, demandarán que se presenten evidencias de los indicadores por un periodo mínimo de tres años en donde se especifiquen las metas a alcanzar:

Indicadores para información contenida:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Satisfacción de los usuarios en el sitio de INEGI en Internet	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la información contenida en el sitio/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de orientación proporcionada:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Correo electrónico: información recibida	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la información recibida/total de usuarios que respondieron a la evaluación X100	Semestral	
Proceso	Efectividad			
Centros de información INEGI: orientación	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la orientación recibida/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de tiempo de atención:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Líderes de opinión: oportunidad en comunicados	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con el tiempo de atención a la entrevista/ total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Anual	
Proceso	Efectividad			
Correo electrónico: tiempo de atención	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con el tiempo de atención/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Semestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores trato recibido:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Líderes de opinión: trato recibido	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con trato recibido/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Anual	
Proceso	Efectividad			
Centros de información INEGI: atención recibida	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la atención recibida/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de organización y navegación en el sitio:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Sitio: información encontrada	Ascendente	Número de usuarios que encontraron la información/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			
Sitio: organización de la información	Ascendente	Número de usuarios satisfechos con la organización de la información/total de usuarios que respondieron a la evaluaciónx100	Trimestral	
Proceso	Efectividad			

Indicadores de cobertura:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Usuarios atendidos en las diferentes vertientes	Ascendente	Σ de usuarios atendidos en las diferentes vertientes conforme a la meta presidencial	Anual	
Objetivo	Efectividad			
Usuarios de los sectores estratégicos atendidos	Ascendente	Número de usuarios de los sectores estratégicos atendidos en las diferentes vertientes/número de usuarios comprometidos a atenderx100	Anual	
Proceso	Efectividad			

Indicador de impacto:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Índice de reconocimiento de funciones, logo y lema	Ascendente	Σ de logo, lema y funciones/3	Anual	
Objetivo	Efectividad			

Indicador quejas:

Indicador	Tipo	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Atención de quejas	Descendente	Número de quejas presentadas con relación a los servicios de información estadística y geográfica proporcionada a los clientes y usuarios.	Mensual-Anual	
Proceso	Efectividad			

Así mismo se definen **indicadores compuestos** que se integran a partir de los indicadores básicos, relacionados cada uno de ellos con el fenómeno que se pretende medir, por ejemplo: la satisfacción de los clientes o usuarios referente a la "información contenida" tanto en el Sitio de INEGI en Internet, como en el Servicio de Correo Electrónico, los Centros de Información INEGI y los Usuarios del Servicio de Información Estadística de Coyuntura (SIEC), cada uno de ellos es factible integrarlos para construir un indicador compuesto de satisfacción, relacionado con la información proporcionada por la organización en los principales "puntos de contacto".

A continuación se muestra un ejemplo sin ponderación para la construcción de este indicador:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	MEJORA	FÓRMULA	PERIODICIDAD
NIVEL	TIPO DE INDICADOR		
1.- Porcentaje promedio de satisfacción de los usuarios	Ascendente	Σ de menciones positivas de: sitio de INEGI, correo electrónico, centros de información, y SIEC/total de menciones * 100	Trimestral
Objetivo	Efectividad		

Cuyo seguimiento según el periodo requerido, es factible de documentar* mediante esquemas como el siguiente:

*Para el PNC, es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	MEJORA	RESPONSABLE	META				RESULTADO SOBRE LA META			
			2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
OBJETIVO, PROYECTO O PROCESO/SUBCRITERIO	TIPO DE INDICADOR	PERIODO								

Para poder definir las metas por cada periodo es necesario asignar los "rangos" bajo los cuales la organización deberá tomar medidas preventivas o correctivas conforme a los resultados de cada indicador, por lo que se construyen los correspondientes; a manera de ejemplo, en el esquema siguiente se muestran algunos de ellos:

Indicador	Mejora	Responsable	Rango	Meta	Meta	Meta	Resultado	Resultado	Resultado
				2003	2004	2005	2003	2004	2005
Promedio de satisfacción de los usuarios	Ascendente	DGCSNEIG	≥70 verde ≥60 amarillo ≤60 rojo	64%	75%	77%	73%	75%	77.3%
Objetivo	Efectividad	Trimestral							

Satisfacción de los usuarios en los centros de información	Ascendente	DGCSNEIG DCINP DAUC	≥90 ver ≥85 ama ≤85 rojo	85%	85%	90%	88%	88%	88.8%
Proceso	Efectividad	Trimestral							

A estos se les puede aplicar un seguimiento vía semáforo (verde, amarillo, rojo) que indique visualmente en que momento se encuentra ante la necesidad de implementar acciones correctivas o preventivas para la mejora continua, sustentadas en las prioridades que defina la organización.

▪ Estándares de Servicio

Los estándares de servicio establecidos, permiten en el caso de INEGI, mantener y mejorar la prestación del “servicio público de información”, ya que implican un compromiso permanente con la sociedad, en el sentido de proporcionarlo de manera eficiente y eficaz; y reflejan la **medición del valor creado con los clientes**. El siguiente esquema contiene algunos de los atributos a evaluar y la descripción correspondiente; obtenidos a partir de una metodología estipulada por la SECODAM en 1996:

PUNTO DE CONTACTO	ATRIBUTO	ESTÁNDAR
Centros de información INEGI	Atención: disponibilidad, trato respetuoso, cortés y agradable hacia el cliente o usuario	Del total de evaluaciones recibidas, el 85% sean calificadas en los rubros de muy buena y buena
Centros de información INEGI.	Rapidez: celeridad con que se realiza un servicio en términos de tiempo.	Atender al 85% de los usuarios en 5 minutos promedio desde que entran al centro hasta su contacto con el asesor.
Correo electrónico.	Rapidez: celeridad con que se realiza un servicio en términos de tiempo.	Responder en 3 días hábiles o menos al 100% de los usuarios que acceden a la sección del correo.
Centros de información INEGI.	Confiabilidad: veracidad en la orientación proporcionada al usuario.	Del total de evaluaciones recibidas el 85% sean calificadas en los rubros de muy buena y/o buena.
Centros de información INEGI.	Orden y limpieza: mantener limpias y ordenadas las instalaciones en donde se ubican los CII.	Del total de evaluaciones recibidas el 85% sean calificadas en los rubros de muy bueno y bueno.
Sitio.	Calidad intrínseca: el producto o servicio contemple los contenidos y diseño conforme a las necesidades de la mayoría de los usuarios.	Del total de evaluaciones en el sitio el 76% señalen que están muy satisfechos o satisfechos con la información contenida en el sitio.

▪ Medición de la lealtad del cliente

Los mecanismos utilizados para **identificar las experiencias de los clientes al contactar con la organización** durante la prestación del servicio o la adquisición de un producto, se aplican entre otros aspectos por medio de entrevistas a profundidad dirigidas a los compradores de producto(s) o mediante mecanismos

cuantitativos, como encuestas de impacto; en donde se exploran variables relacionadas al posicionamiento de marca: identificación de logo, lema y funciones así como aspectos relacionados con la competencia y a la repetición de compra o consulta de información generada por la organización, cubriendo con ello los requerimientos del PNC.

A continuación se muestra un ejemplo de cuestionario, propuesto para realizar entrevistas a profundidad con usuarios reales que han comprado un producto; a manera de ejemplo el correspondiente a "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios". Cuaderno Núm. 11. Ed". 2004"; dicho mecanismo de evaluación es factible aplicarlo conforme al ciclo de vida de cualquier producto, ya sea en su etapa de conceptualización o para la aplicación de mejoras con el objetivo de mantenerlo en el mercado.

Ejemplo de cuestionario:

MONITOREO DE PRODUCTOS IMPRESOS
 "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios". Cuaderno Núm. 11. Ed. 2004
 (Cuestionario no autoaplicable)

"Estimado usuario: Con el objetivo de conocer su opinión sobre el producto "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios" que usted adquirió del INEGI le solicitamos atentamente nos designe de 15 a 20 minutos de su tiempo para conocer sus sugerencias, además de ubicar las características de nuestros clientes"

Entidad federativa _____ Fecha de entrevista _____

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia del producto?

- Por un amigo
 Por un trabajador del INEGI
 Por campaña publicitaria
 Por medio de los Centros de Información INEGI
 Por el Sitio de INEGI en Internet
 Otro (especifique) _____

2.- ¿Con qué finalidad está utilizando la información del producto?

- Actividad comercial
 Estudios de mercado
 Información para opinión pública
 Investigación
 Planes de desarrollo
 Trabajo escolar o docente
 Otra
 (especifique) _____

3.- Desde su punto de vista, los datos contenidos en este impreso satisfacen sus requerimientos en cuanto a:

a) Cobertura temática

Se entiende como el contenido requerido por el informante en cuanto a los temas tratados.*

- Sí
 No ¿Por qué? _____

b) Desglose conceptual

Se refiere a la desagregación de los temas Por ejemplo: el tema de matrimonios y divorcios se puede desglosar, si se requiere por edad, escolaridad etc.*

Sí
 No ¿Por qué?

c) Cobertura geográfica

Para este proyecto, cobertura geográfica se entiende como la acotación del espacio territorial al que están referenciados los datos (a nivel internacional, país, entidad federativa).*

Sí
 No ¿Por qué?

d) Cobertura temporal

Es la fecha o periodo al que está referenciada la información.*

Sí
 No ¿Por qué?

* Notas exclusivas para el entrevistador.

e) Oportunidad de la publicación

Refiere a la disposición de la información en el momento en que se requiere.*

Sí
 No ¿Por qué?

4.- ¿Qué le parece la organización de la información?

Muy buena
 Buena
 Regular ¿Por qué?

_____ Mala ¿Por qué?

5.- Los cuadros con información estadística le resultan:

_____ Muy buenos
_____ Buenos
_____ Regulares ¿Por qué?

_____ Malos ¿Por qué?

6.- Los anexos presentados le parecen:

_____ Muy buenos
_____ Buenos
_____ Regulares ¿Por qué?

_____ Malos ¿Por qué?

7.- La tipografía la considera:

_____ Muy buena
_____ Buena
_____ Regular ¿Por qué?

Mala ¿Por qué?

8.- El glosario le resulta:

Muy bueno

Bueno

Regular ¿Por qué?

Malo ¿Por qué?

9.- ¿Considera el diseño gráfico de la portada acorde a la publicación?

Sí

No ¿Por qué?

10.- ¿Cómo considera el precio del producto? (\$40.00)

Muy accesible

Accesible

Poco accesible ¿Por qué?

Costoso ¿Por qué?

11.- ¿Ha consultado otros productos impresos con información similar a la presentada en "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios"?

Sí

¿Cuáles y de qué fuente provienen?

(Especifique nombre del producto)
(Especifique fuente)

a) _____	a) _____
_____	_____
b) _____	b) _____
_____	_____
c) _____	c) _____
_____	_____
____ No (Pase a la pregunta. No. 13)	

12. ¿Qué ventajas o desventajas presentan en comparación con el impreso evaluado? (especificar para cada una de las publicaciones señaladas)

Producto a:	
Ventajas	Desventajas
Contenido:	Contenido:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Diseño:	Diseño:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Precio:	Precio:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Otras:	Otras:
_____	_____
_____	_____

Producto b:	
Ventajas	Desventajas
Contenido:	Contenido:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Diseño:	Diseño:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Precio: _____

Otras: _____

Precio: _____

Otras: _____

Producto c:

Ventajas

Desventajas

Contenido: _____

Diseño: _____

Precio: _____

Otras: _____

Contenido: _____

Diseño: _____

Precio: _____

Otras: _____

13.- ¿Repetiría la compra de este impreso en su versión actualizada?

_____ Sí ¿Por qué?

_____ No ¿Por qué?

14.- ¿Recomendaría la compra de este producto?

_____ Sí. ¿A quién(es)?

_____ No ¿Por qué?

15.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios"?

Contenido

Diseño

Precio

Otras

16.- En una escala del 1 al 10, ¿qué calificación le asignaría a "Estadísticas de Matrimonios y Divorcios"? (Considerar al 10 como máxima calificación y al 1 como mínima)

17.- ¿En qué medios considera que se debe presentar este producto? (Numerar en orden jerárquico de acuerdo a la aceptación del usuario; poniendo 1 al de mayor preferencia y 3 al de menor)

_____ Impresos

_____ Internet

_____ Medios digitales

¿En qué tipo de paquete informático?

_____ Excel _____ Word _____ .TXT _____ Otros:

¿Cuál/es?

18.- ¿Utiliza o ha utilizado otros productos del INEGI?

Sí
 No

19.- ¿Qué otro tipo de información estadística y geográfica requiere para el desarrollo de sus actividades?

Económica (especifique)

Sociodemográfica
(especifique)

Geográfica (especifique)

Medio Ambiente
(especifique)

Ciencia y Tecnología
(especifique)

20.- Datos generales del entrevistado:

Sexo: Mujer
 Hombre

Edad: _____

Escolaridad: Primaria
 Secundaria
 Bachillerato
 Carrera técnica (especificar carrera)

_____ Licenciatura / Ingeniería (especificar carrera)

_____ Posgrado (especificar carrera)

Sector al que pertenece:

Público: _____ Privado: _____ Social: _____ No aplica (no trabaja)

Especificar:

- _____ 1. Administración pública y organismos internacionales
 _____ 2. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza
 _____ 3. Amas de casa, desempleados, jubilados
 _____ 4. Comercio al por mayor
 _____ 5. Comercio al por menor
 _____ 6. Construcción
 _____ 7. Dirección de corporativos y empresas
 _____ 8. Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
 _____ 9. Estudiantes
 _____ 10. Industrias manufactureras
 _____ 11. Información en medios masivos
 _____ 12. Minería
 _____ 13. Personal INEGI
 _____ 14. Servicios profesionales, científicos y técnicos
 _____ 15. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
 _____ 16. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
 _____ 17. Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
 _____ 18. Servicios de salud y asistencia social
 _____ 19. Servicios educativos
 _____ 20. Servicios financieros y de seguros
 _____ 21. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
 _____ 22. Transportes, correos y almacenamiento
 _____ 23. Otros servicios, excepto administración pública _____
 (especificar)

Ingreso mensual familiar:

- _____ Nivel A/B (\$ 81, 500.05 a +)
 _____ Nivel C+ (\$ 32, 500.05 a 81, 500.00)
 _____ Nivel C (\$ 10, 500.05 a 32, 500.00)
 _____ Nivel D+ (\$ 6, 300.05 a 10, 500.00)
 _____ Nivel D (\$ 2, 600.00 a 6, 300.00)
 _____ Nivel E (Menos de \$ 2, 600.00)

¿Tiene acceso a equipo de cómputo?

Sí

utilizado: Tipo de procesador: Tipo de sistema operativo Windows

<input type="checkbox"/> Pentium I	<input type="checkbox"/> 95
<input type="checkbox"/> Pentium II	<input type="checkbox"/> NT
<input type="checkbox"/> Pentium III	<input type="checkbox"/> 98
<input type="checkbox"/> Pentium IV	<input type="checkbox"/> ME
<input type="checkbox"/> 486	<input type="checkbox"/> 2000
<input type="checkbox"/> Celeron	<input type="checkbox"/> XP Home Edition
<input type="checkbox"/> Amdk	<input type="checkbox"/> XP Professional
<input type="checkbox"/> Otro: _____	<input type="checkbox"/> Otro: _____

(especifique)

No

Entrevistado:

Nombre: _____

Organización donde labora y/o se le puede localizar: _____

Teléfono donde se le puede localizar: _____

Correo electrónico: _____

Entrevistador:

Nombre y correo electrónico: _____

Teléfono de la
oficina: _____


Observaciones: _____

¡Por su participación, gracias!

Como se observa, a partir de la construcción del cuestionario se pueden identificar elementos relacionados con: comercialización, precio, repetición de compra (lealtad), mercado potencial, demanda, uso del producto, satisfacción en cuanto a la calidad intrínseca del producto y diseño gráfico, competencia (fortalezas y áreas de oportunidad), preferencias en la presentación del producto (medios, paquetes informáticos etc.), requerimientos adicionales y datos sociodemográficos; información que en su conjunto también permite construir perfiles básicos y perfiles ampliados de los diferentes segmentos de mercado.

Con relación a la medición de servicios, un ejemplo de herramienta a utilizar basada en la identificación de incidentes críticos señalados por los usuarios, es una boleta que se aplica en los 42 centros de información con los que cuenta la

institución, su diseño obedece a la necesidad de integrar en un solo instrumento la información de comercialización con la evaluación del servicio prestado; sistema que permite elaborar cruces de datos para obtener perfiles de mercado que ubican los niveles de satisfacción con el servicio, aunado a la detección de demandas específicas de información por parte de los usuarios mismas que permiten orientar la generación y mejora de productos y servicios dentro de una organización, a continuación se muestra el registro correspondiente:

		BOLETA		A-T-000-018	
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRÁFICA E INFORMÁTICA REGISTRO DE CUENTES Y USUARIOS		¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE! día _____ mes _____ año _____		Num. de teléfono _____ CUI: _____	
Consulta <input type="checkbox"/>	Sala <input type="checkbox"/>	Teléfono <input type="checkbox"/>	Correo electrónico <input type="checkbox"/>	Fax <input type="checkbox"/>	
Venta <input type="checkbox"/>	Mostrador <input type="checkbox"/>	Tubo: _____		Núm. de Asesor: _____	
Número de usuarios: _____	Matutino <input type="checkbox"/>	Vespertino <input type="checkbox"/>			
REQUISITOS DETERMINADOS POR EL CLIENTE					
Coberturas:		Geográfica		Temporalidad	
Temática					
Estadístico <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	L <input type="checkbox"/>	O _____
Geográfico <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	L <input type="checkbox"/>	O _____
¿Se cuenta con la información requerida?					
Sí <input type="checkbox"/>					
No <input type="checkbox"/>					
PERFIL DEL USUARIO					
Nombre del usuario: _____					
Teléfono, correo electrónico: _____					
Sexo:	Mujer <input type="checkbox"/>	Hombre <input type="checkbox"/>		Edad: _____	
Escolaridad:	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>	
Especifique:	Técnica <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>		Posgrado <input type="checkbox"/>	
Sector: _____	<input type="checkbox"/>				
Uso de la información: _____	<input type="checkbox"/>				
Número de volúmenes consultados y/o mostrados					
Publicaciones _____		Cintas _____		Discos _____	
En línea _____					
Títulos:					
Código UPC		Títulos sin UPC			
1.- _____	1.- _____				
2.- _____	2.- _____				
3.- _____	3.- _____				
4.- _____	4.- _____				
5.- _____	5.- _____				
6.- _____	6.- _____				
¿Compró algún producto o servicio? (Área de Ventas)				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Ha consultado el sitio del INEGI en Internet?				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
GEOGRÁFICA E INFORMÁTICA

R-71-DOL-018

BOLETA
¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE!

Estimado usuario: Con el objetivo de conocer su punto de vista sobre el servicio en los Centros de Información y así poder brindarle una mejor atención, agradecemos su colaboración al contestar el siguiente formato, seleccionando la(s) respuesta(s) que corresponde(n) a su opinión.

1.- De la información que buscaba del INEGI encontré:

- Más de lo esperado
 Lo esperado
 Menos de lo esperado
 No la encontré

} ¿Qué información no encontró? (Especifique el tema)

2.- El tiempo que esperé para ser atendido fue:

- Hasta 5 minutos
 Más de 5 minutos

3.- La atención que recibí fue:

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala

4.- La orientación que recibí fue:

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala

5.- El orden y limpieza de las instalaciones es:

- Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

6.- Sugerencias para mejorar nuestro servicio:

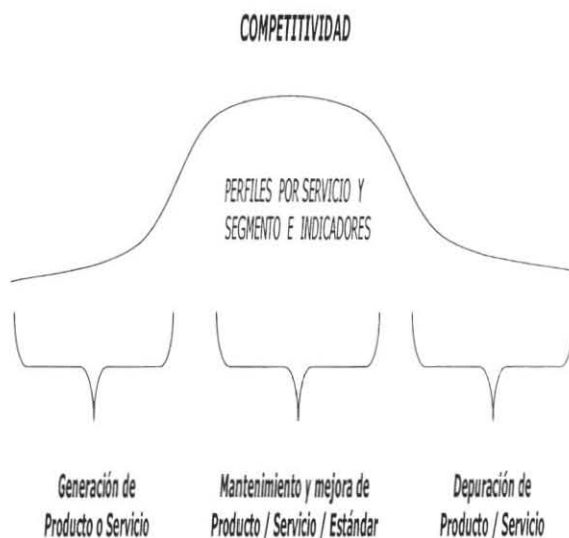
A partir de este registro administrativo que cuenta con un sistema informático se abarca a los 42 centros de información a nivel nacional; permitiendo obtener perfiles de los usuarios con cruces por sexo, edad, escolaridad, sector, uso de la información, datos sobre los niveles de satisfacción con el servicio prestado, así como estadísticas de compra y consulta por centro de información; a nivel de entidad federativa, por regional y nacional; información que es incluida en bases de datos que integran los resultados obtenidos por encuestas aplicadas para otros servicios que presta el INEGI como la página Web, el servicio de correo electrónico etc.

Para su integración se requiere que los catálogos de respuestas a las variables indagadas se encuentren homologados y con su correspondiente definición operacional, un ejemplo de ello son las siguientes variables como edad y escolaridad en donde se debe especificar el valor de cada indicador y su definición, teniendo que aplicarlo a cada una de las variables que indagan información del usuario un ejemplo de ello es:

DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR DE LOS INDICADORES	DEFINICIÓN /DESCRIPCIÓN
Datos Sociodemográficos	Sexo	1. Mujer 2. Hombre 3. No especificó	Condición orgánica y cultural que distingue al entrevistado en hombre o mujer
	Escolaridad	1. Primaria 2. Secundaria 3. Bachillerato 4. Carrera técnica o comercial 5. Licenciatura/ingeniería 6. Postgrado 7. No especificó	<p>Nivel de educación escolarizada con que cuenta el entrevistado.</p> <p>Primaria: Proceso sistemático de la educación en la cual se inician el conocimiento científico y las disciplinas sociales. . Es obligatoria y se cursa en seis años</p> <p>Secundaria. Nivel educativo en el cual se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios de tipo medio superior o se incorpore al sector productivo. Se cursa en tres años y su antecedente obligatorio es la educación primaria.</p> <p>Bachillerato. Es la educación de tipo medio superior, de carácter propedéutico, y propedéutico y terminal, que se imparte a los egresados de secundaria y que, cuando es propedéutico, les posibilita ingresar al tipo superior.</p> <p>Carrera técnica: En este nivel se preparan técnicos en actividades industriales, comerciales, agropecuarias y de servicios, con el propósito de formar al educando para que pueda incorporarse a las actividades productivas, por lo cual este nivel es terminal. Tiene como antecedente la educación secundaria aunque no equivale a bachillerato y el tiempo en que se cursan los estudios varía de dos a cuatro años.</p> <p>Licenciatura / Ingeniería: Primer grado académico de la educación superior, cuyo antecedente obligatorio es el bachillerato o</p>

Los cuales como se indicó con anterioridad, se integran en un sistema que permite agrupar la información cuantitativa de los diferentes levantamientos de opinión así como la información de tipo cualitativa; y que se utiliza conforme a la etapa de desarrollo de los productos o servicios siendo:

Etapas de desarrollo:



▪ Despliegue de necesidades en procesos

Para **desplegar los requerimientos de los usuarios en las cadenas de respuesta** de la organización, la forma de trabajo se fundamenta en la multifuncionalidad de los puestos y grupos de trabajo, mismos que reciben la información de la voz de los clientes/usuarios por medio de la emisión de estrategias emitidas por el sistema de planeación de primer nivel o administración interfuncional. Por otra parte los programas/proyectos enlazados a nivel operativo o táctico, determinan objetivos y metas a alcanzar para los procesos institucionales encargados de la operación (administración funcional). Siendo esto una gestión que se caracteriza por manejarse como una técnica de dirección de esfuerzos, al utilizar la planeación y el control administrativo en la reorientación de resultados.

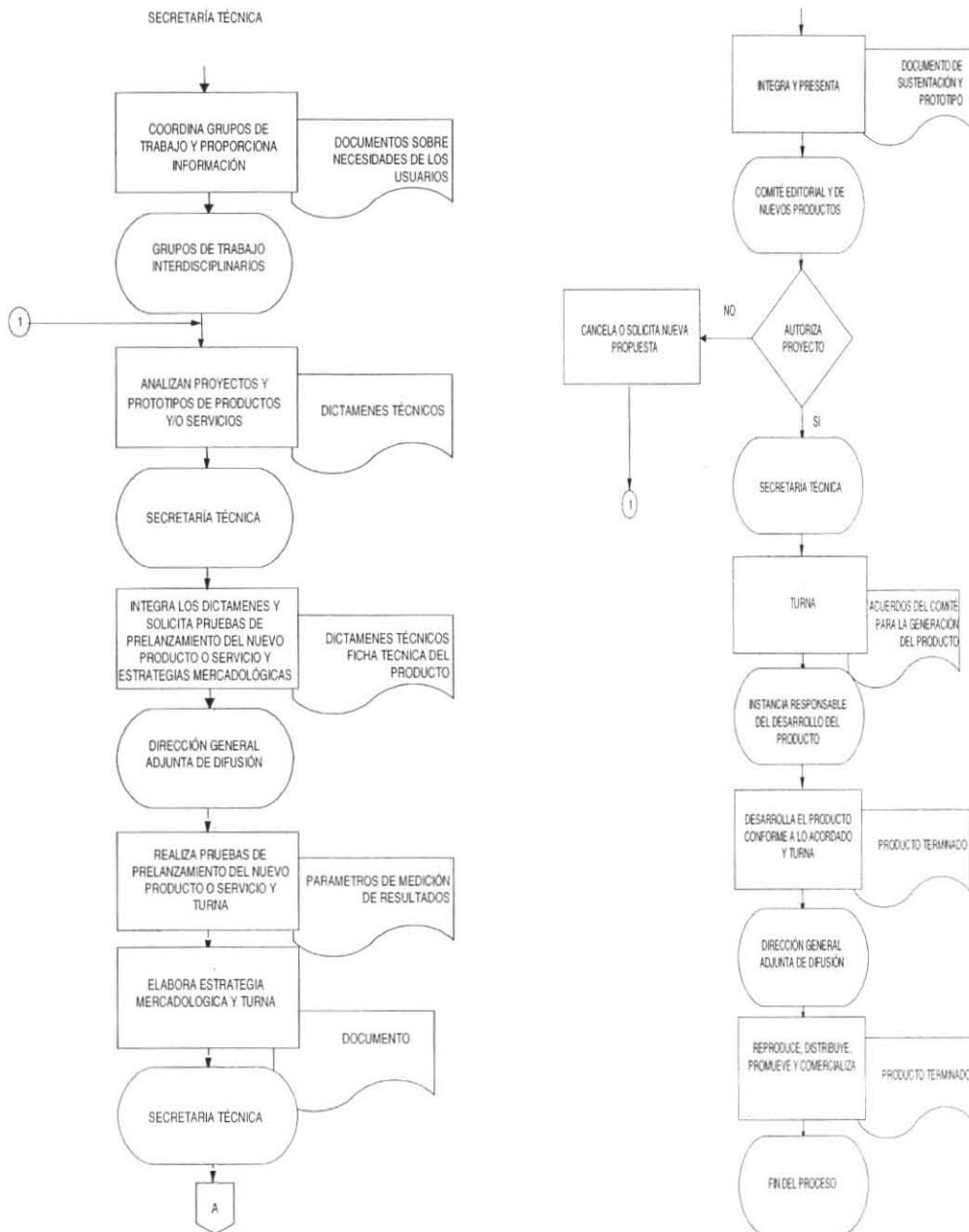
La recepción de esta información se lleva a cabo vía herramientas informáticas, reportes ejecutivos y reuniones; en el caso INEGI, por medio de un Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos.

El siguiente cuadro refleja los elementos a considerar para documentar los diferentes niveles de planeación y su interrelación:

PLANEACIÓN		
Nivel 1: Estratégica	Nivel 2: Operativa	Nivel 3: Táctica
Actividad sustantiva Objetivo general Indicador Meta Línea estratégica general	Actividad específica Objetivo específico Indicador Meta Línea estratégica específica	Actividad institucional Objetivo de dirección Indicador Meta Proceso Indicador Meta Proyecto Indicador Meta

En este caso el Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos es una instancia presidida por el Presidente del INEGI, Directores Generales, Regionales y de Área; cuya responsabilidad es integrar las demandas de los usuarios y las evaluaciones técnicas internas de productos prototipo a fin de generar una oferta institucional que obedezca a las necesidades de los segmentos de la población objetivo; siempre y cuando dichas demandas se encuentren bajo las normas y leyes que rigen en materia de generación de información estadística y geográfica del país. A continuación se presenta el flujo de operación del Comité:

Flujo de operación del Comité de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Productos



En el criterio uno del PNC se solicita demostrar como operan dentro de la organización, las cadenas de respuesta que atienden a los requerimientos de los usuarios de ahí que es necesario documentar los mecanismos que utiliza la organización y presentar las evidencias correspondientes. En el caso del Comité antes citado, por medio de éste se establecen acciones de mejora para el diseño de productos y servicios

▪ **Comparación referencial**

La aplicación de estudios de comparación referencial o Benchmarking con organismos que cuenten con las mejores prácticas en el diseño de procesos, productos o servicios, opera bajo la línea de planeación estratégica; la cual define con base en indicadores de desempeño los procesos, productos o servicios a referenciar. Uno de las demandas del PNC para todos criterios del Modelo es que se lleven a cabo comparaciones con las mejores prácticas en el mercado nacional o internacional, elemento que se encuentra relacionado con el nivel de madurez que tienen las organizaciones. A manera de ejemplo se muestra una metodología de comparación referencial aplicada en el INEGI, así como los principales resultados obtenidos y el impacto generado en la mejora del servicio de "correo electrónico":

- Comparación internacional del servicio de correo electrónico con: Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y Japón.

El Servicio de Correo Electrónico es ofrecido en el Instituto por la Subdirección de Bibliotecas, se lleva a cabo siguiendo varios pasos, desde el momento en que el usuario emite su solicitud, hasta que es atendido por el INEGI. Se efectúa un análisis de cada una de las actividades inherentes a este servicio, identificando tres aspectos que son de mayor impacto al otorgarlo y analizando los siguientes

subprocesos de trabajo:

- El usuario llena su solicitud y la envía: Actividad realizada por el usuario al momento de solicitar información mediante el llenado del formato ubicado en el sitio institucional, el cual una vez requisitado se envía para ser atendido por personal de la organización.
- Búsqueda de información: Tiempo que tarda el personal en localizar los datos que el usuario requiere.
- Envío de información al usuario: Momento en que se le transmite la respuesta al solicitante.

A partir del análisis de estos tres subprocesos se definen los siguientes objetivos por cada uno de los puntos anteriores:

Objetivo General

Identificar Instituciones a nivel Internacional con afinidad en la prestación del servicio de correo electrónico, a través del análisis del servicio que proporcionan para conocer e incorporar elementos que coadyuven a mejorar la atención vía correo electrónico del INEGI.

Objetivo Específico

Verificar qué tipo de solicitudes son atendidas por los responsables de este servicio en las Instituciones a nivel Internacional, así como determinar el tiempo de atención e identificar el volumen de información enviada al usuario.

Metodología

Se optó por considerar vía el acceso al servicio proporcionado por cada país y a partir de esto obtener información de prácticas competitivas.

Se captaron las respuestas de los países que fueron considerados para su análisis, y éstos fueron: Oficina de Censos de "Estados Unidos" <http://www.census.gov>, Instituto Nacional de Estadística y Censos Indec "Argentina" <http://www.indec.mecon.ar>, Instituto Nacional de Estadística de "Canadá" <http://www.canada.gc.ca>, Instituto "Brasileiro" de Geografía y Estadística <http://www.ibge.gov.br>, Instituto Nacional de Estadística de "Inglaterra" <http://www.statistics.gov.uk/linkfaq.asp>, Oficina de Estadística de "Japón" <http://www.stat.go.jp>, Se seleccionaron dichas oficinas por ser de renombre internacional y tener semejanzas en el manejo de información estadística y geográfica, además de contar con servicio al usuario.

Se solicitó información con temática diversa, incluyendo relación entre dichas temáticas, con el fin de ubicar si es una sola área la que atiende a los usuarios.

Se enviaron solicitudes de información a las oficinas correspondientes en cada una de las instituciones, y se midió el tiempo que éstas tardan en dar respuesta. Para verificar el volumen, se examinó que fuera la información deseada; efectuando una solicitud con un volumen considerable de datos.

Las solicitudes de información se realizaron por medio de siete cuentas de correo personales. Los indicadores de referencia considerados para analizar el servicio fueron los establecidos por el Instituto en un formato de solicitud de información adicional ubicado en el sitio del INEGI en Internet, lo cual permite ubicar en qué nivel se encuentra con respecto a otras instituciones.

Indicadores de Referencia

- Orientación sobre los productos y servicios que genera el INEGI en los cuales podrá localizar y consultar información con el desglose geográfico que el usuario requiere.
- Un dato específico, estadístico y/o geográfico solamente a nivel nacional o estatal.
- Información disponible en medios electrónicos de 1990 a la fecha.
- Atención en un tiempo máximo de 3 días hábiles (estándar establecido en el INEGI).

Estos parámetros se tomaron como base (vigentes durante el periodo de levantamiento) para solicitar a los organismos objeto de estudio, datos de diferente especificidad: por colonias, series históricas y por años anteriores a 1990.

Descripción y características de los sitios analizados:

Estados Unidos de América (Oficina de Censos de "Estados Unidos") Invita a visitar su "centro de pregunta y respuesta", y a buscar las interrogantes que con frecuencia les han efectuado. Asimismo, a través de su ventanilla "Ask a Question" permite ingresar los datos correspondientes a: e-mail, título del cuestionamiento y comentario, así como la categoría del mismo (censos, economía, cuestionamientos generales, etc.) e indicar a quién se le hará llegar una copia de la petición.

Argentina (Instituto Nacional de Estadística y Censos Indec "Argentina") Agradece la visita a su página y mencionan que la atención será en el menor tiempo posible. Solicitan datos específicos sobre el usuario, incluyendo: domicilio, código postal, entre otros. Son 10 los campos que deben ser llenados por el usuario. Manejan distintas vías de atención: 1) Para servicios: Centro Estadístico de Servicios (ces@indec.mecon.gov.ar), Banco de Datos (riann@indec.mecon.gov.ar) y Trabajos especiales (trabajos-especiales@indec.mecon.gov.ar), 2) Atención a la Prensa: Contacto exclusivo para la Prensa (sfern@indec.mecon.gov.ar), 3) Ventas: Suscripciones e información sobre productos editoriales (ventas@indec.mecon.gov.ar).

Canadá (Instituto Nacional de Estadística de "Canadá") Muestra dos principales rubros: 1) Noticias y 2) Avisos importantes. Al ingresar al rubro de noticias, existe una ventanilla que señala que se pueden incluir preguntas y/o comentarios sobre requisitos particulares directamente a Customization@canada.gc.ca2.

Brasil-IBGE (Instituto "Brasileiro" de Geografía y Estadística) Muestra en primera instancia noticias y un listado de los temas que se pueden consultar, tales como: calendario de divulgación e información sobre exportaciones e importaciones de su país. Como aspecto relevante proporciona el dato de la población estimada, información que está en actualización constante y varía de acuerdo al momento en el cual se consulte. Asimismo, proporciona un listado referente a los puntos de contacto con los cuales el usuario decide la opción de ingreso, ya sea: Información sobre las encuestas o publicaciones del IBGE, dudas sobre los datos divulgados, problemas en la compra de productos de la tienda virtual, dificultad de acceso y comentarios del sitio, así como el número telefónico al cual se puede comunicar el interesado y ponerse en contacto con el IBGE.

Japón (Oficina de Estadística de "Japón") Despliega un listado con opciones para consultar información en los rubros de: sistema estadístico e información general (lo más nuevo en noticias). Para ingresar al punto de contacto, se selecciona la opción "The portal site of statistical data in Japan" y muestra un recuadro en el que se envían los comentarios al portal japonés.

Inglaterra (Instituto Nacional de Estadística de "Inglaterra") Recomienda la posibilidad de incluir los botones de opciones múltiples para ser utilizados por el usuario en su PC, sin necesidad de descargar algún dispositivo adicional, para

poder usarlos a través de una liga, con la alternativa "home page". Esto con la finalidad de mantener contacto con el usuario en un futuro.

Enseguida se presenta un cuadro con las variables que fueron consideradas para la elaboración de las preguntas a los países objeto de estudio:

Variables utilizadas en el planteamiento de las interrogantes a los países

- Población Total de 2002.
- Población Económicamente Activa 1990 y 2003.
- Población Femenina 1920, 1930 y 1940.
- Población Total 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 y 2000.
- Población Económicamente Activa, desagregación por sexo, escolaridad, ocupación, años de esperanza de vida, tasa de desempleo abierto por sexo y edad.
- Series Históricas "proyección", Construcción E.U.A., Argentina, Canadá, Inglaterra, Comercio Brasil, Censo de Población Japón
- Planos de: Fallas Geológicas E.U.A., Canadá, Inglaterra, Japón Ríos Argentina y Brasil
- Altitud respecto al nivel del mar.
- Población Hispana y de otras razas.
- Emigrantes (Hombres) de 2003.
- Inmigrantes (Hombres y Mujeres) de 2003.
- Personas que radicaban en la zona centro, y eran nativos de otros países durante los años: 2001, 2002 y 2003.
- Metodologías para interpretación de mapas (Edafología y Uso del suelo, Flora y Fauna, Altitud y Latitud así como Movimientos tectónicos).
- Publicación de la edición más reciente (Datos sociodemográficos, Económicos y Geográficos).
- Mapa de la Flora y Fauna.
- Edición más reciente y periodicidad de las publicaciones: Census of Agriculture E.U., Canadá, Inglaterra, Anuario Estadístico Argentina, Atlas of the Demográfico Census Brasil, Japan Statistical Yearbook Japón.

El tipo de solicitudes efectuadas a los países, fueron las siguientes:

Información general: - Un dato de población nacional del país.

Información específica: - Hombres de 20 a 30 años que conforman la PEA.

Número de inmigrantes por país en la capital.

Información especializada: - Altitud, latitud de la capital del país, así como la población por ingreso, edad y sexo, el PIB por municipio, número de emigrantes por colonia.

A continuación se presenta un ejemplo de las preguntas formuladas a los países:

- » No encuentro el dato de la población total de Estados Unidos de América del 2002, ¿podría alguien ayudarme?
- » ¿Cuál es el total de la población económicamente activa de 1990 y 2003?
- » ¿Cuál fue la población femenina en Estados Unidos de América en 1920, 1930 y 1940?

- » ¿Cuál es el país de origen de las personas inmigrantes en Washington, D.C. en el 2003 y cuántos fueron hombres y mujeres?
- » ¿Podrían proporcionarme el total de la población de Estados Unidos de América de 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 y 2000; así como la población económicamente activa, desagregación por sexo, escolaridad, ocupación y años de esperanza de vida de esos periodos, además de la tasa de desempleo abierto por sexo y edad de los mismos años?
- » ¿Cómo interpreto las series históricas en el ramo de la construcción para determinar la proyección para el próximo año?
- » En el 2001, 2002 y 2003 ¿cuál fue el número de personas que radicaba en la zona centro de la capital (Washington, D.C.) y eran nativos de otro país?
- » ¿Qué tipo de metodologías puedo utilizar para la interpretación de los mapas en cuanto a edafología y uso del suelo, flora y fauna, altitud y latitud, así como movimientos tectónicos?

Se muestran los resultados alcanzados con relación a las variables indagadas como es el caso de: el estándar de servicio, tipo de respuesta, volumen de información obtenida, correos enviados y recibidos, re-envío de información a otras áreas y similitud en la prestación del servicio.

A manera de ejemplo a continuación se muestra un resumen de uno de los elementos:

Estándar de servicio en el tiempo de atención por país: Uno de los puntos que principalmente se compararon fue la medición del tiempo que tardaron en responder los países a los usuarios, contra el estándar de servicio que señalan en sus páginas de atención y mediante los correos que envían de respuesta a las personas que los contactan. Resultado de ello se encontró que al ingresar a las páginas de los organismos objeto de estudio; el de Argentina es el único que menciona en su página que la atención a la solicitud del usuario, será en el menor tiempo posible. Algunos mencionan su estándar de servicio en los correos que envían como confirmación de recepción de la solicitud y dentro de la respuesta a los datos solicitados, tal es el caso de Estados Unidos de América el cual señala que generalmente se puede esperar una contestación por correo electrónico de un especialista en la información, en un día laboral; una pregunta más compleja requiere más tiempo para una respuesta, o bien señalan que se puede contar generalmente con una contestación de ellos dentro de uno a tres días comerciales. Canadá menciona que la norma de servicio es proporcionar una respuesta dentro de un día comercial canadiense. Inglaterra indica que tardan en responder 10 días laborales. Japón y Brasil no señalan cuánto tiempo emplean en responder:

ORGANISMOS	ESTANDAR/RESPUESTA-2005
INEGI	Tres días hábiles proporcionando orientación sobre los productos y servicios que genera el INEGI en los cuales podrá localizar y consultar información con el desglose geográfico que usted requiere. Un dato específico, estadístico y/o geográfico solamente a nivel nacional o estatal e información disponible en medios electrónicos de 1990 a la fecha.
Argentina	Menor tiempo posible
EUA	Uno a tres días comerciales, preguntas mas complejas más tiempo
Canadá	Un día comercial canadiense
Inglaterra	10 días laborales
Japón	No especificó
Brasil	No especificó

Se grafican los resultados obtenidos con todas las variables indagadas para que el tomador de decisiones pueda visualizar los hallazgos y ubique claramente los atributos de competitividad que se identifiquen, para así operar las mejoras a los procesos, productos o servicios aplicando las herramientas administrativas y estadísticas como son los Diagramas de Causa Efecto, Afinidad, Pescado, Histogramas, Dispersión, etc.

Para el estudio antes citado el **principal hallazgo** encontrado fue “que al recibir un requerimiento, de manera expedita se envíe un acuse de recibo por este mismo medio, en el que se establezca el compromiso de la fecha de entrega de la información solicitada”. Permitiendo esto una mejora en la prestación del servicio y por ende un posible impacto favorable en los resultados del indicador de satisfacción.

Los mecanismos utilizados para aplicar una comparación referencial dependerán de los recursos asignados por la organización, pero como se indicó es relevante ubicar los procesos, productos o servicios que se van a comparar, de los cuales se requiere contar con parámetros de medición.

▪ Documentación de la mejora continua.

Para documentar las mejoras y ciclos de mejora; requerimiento del PNC, se plantea el uso del siguiente esquema de documentación mismo que permite identificar las mejoras implementadas a partir de la aplicación del ciclo de mejora de Deming:

DOCUMENTACIÓN DE MEJORAS EN SERVICIOS / PRODUCTOS / SISTEMAS /

Folio: _____

(No llenar)

Servicio/Producto/Sistema Biblioteca Virtual de Fomento
 Responsable: Lic. Jorge Luis Heredia Heredia
 Herramienta de análisis utilizada: Análisis de necesidades
 Procesos institucionales que impacta: Atención a usuarios (Atención infantil, visitas guiadas eventos de divulgación y ferias y exposiciones)

Fecha: Enero del 2005
 Periodo reportado: Enero-diciembre 2004
 Reg./Área de adscripción Dirección de Atención a Usuarios y Comercialización

Área(s) de mejora detectadas	Acciones correctivas implementadas
<p>DESCRIPCIÓN: El material didáctico, así como presentaciones de productos y servicios del Instituto, utilizadas para el fomento a la cultura estadística y geográfica en sus vertientes de atención infantil, visitas guiadas, eventos de divulgación, ferias y exposiciones se encontraban dispersas y no había acceso a ellas por parte del personal de las distintas coordinaciones estatales y centros de información.</p> <p>JUSTIFICACIÓN: La Subdirección de Atención a Usuarios tiene, como parte de sus funciones, la obligación de coordinar el fomento a la cultura estadística y geográfica a nivel nacional, y de proveer las herramientas didácticas y presentaciones de productos y servicios para permearear entre la sociedad mexicana un discurso homogéneo, claro y útil.</p> <p>INDICADOR: Número de consultas de los productos y servicios: 2328 consultas. Planear</p>	<p>Acciones correctivas implementadas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se procedió en la subdirección a solicitar al personal de fomento a la cultura estadística y geográfica en el país los documentos respectivos que manejaban para realizar sus actividades. 2. Se procedió en la subdirección a revisarlos minuciosamente para seleccionar aquellos que tuvieran interés general y el sustento informativo. 3. Se procedió en la subdirección a crear la carta descriptiva del producto o guión en el caso de las presentaciones. 4. Los documentos seleccionados y ya con la carta descriptiva o el guión o ambos, además del respeto al autor y a la regional o coordinación estatal generadora, se dieron de alta en la Biblioteca Virtual de Fomento. 5. Se procedió a realizar el análisis piloto del funcionamiento del sistema. 6. En febrero del 2004 se procedió formalmente con el trabajo de la Biblioteca Virtual de Fomento. <p style="text-align: center;">Hacer</p>
<p>Acciones preventivas Actuar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca incrementar el número de productos didácticos durante 2005 en al menos 30 nuevos documentos. 2. Se busca que durante 2005 se puedan realizar foros interactivos a través de la biblioteca virtual entre el personal nacional de fomento a la cultura estadística y geográfica para intercambiar opiniones, nuevas formas de trabajo y homologar nuestro servicio. 3. Se espera que esta herramienta de comunicación se convierta en un elemento altamente interactivo que funcione para fomentar la cultura estadística a través de las nuevas tecnologías y que no sólo sea herramienta de apoyo didáctico. 	<p>Resultados obtenidos Verificar</p> <p>La Biblioteca Virtual de Fomento se convirtió en una herramienta para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La consulta de los documentos didácticos, incluidas las cartas descriptivas o guiones en el caso de las presentaciones, para realizar las actividades de fomento: <ol style="list-style-type: none"> a. Atención infantil b. Visitas guiadas c. Eventos de divulgación d. Ferias y exposiciones 2. El 2004 cerramos con 2328 consultas del personal encargado de las tareas de fomento. 3. Se evitaron las posibles impresiones de documentos que finalmente sólo requerían estar en línea para su consulta.

Este formato incluye la información que los evaluadores del PNC podrían solicitar como evidencia de documentación de las mejoras aplicadas a los procesos, productos, servicios o sistemas; aunado a que es útil para que la organización ubique por período, las mejoras implantadas y su comportamiento.

▪ Percepción del valor por parte de los clientes:

Con base en las investigaciones de tipo cuantitativas y cualitativas sobre la voz del usuario y utilizando la valoración que asignan los clientes a los productos y servicios que genera la organización, aunado a los comentarios y sugerencias recabadas de los diferentes segmentos; se puede identificar la percepción de éstos con relación al beneficio que reciben por parte del Instituto, comparado con la competencia o servicios similares.

Como ejemplo se muestra una integración de comentarios y sugerencias recabadas en diferentes puntos de contacto y la forma de ponderar su valor para la organización:

CONCENTRADO POR AÑO (2002 - 2003 - 2004)

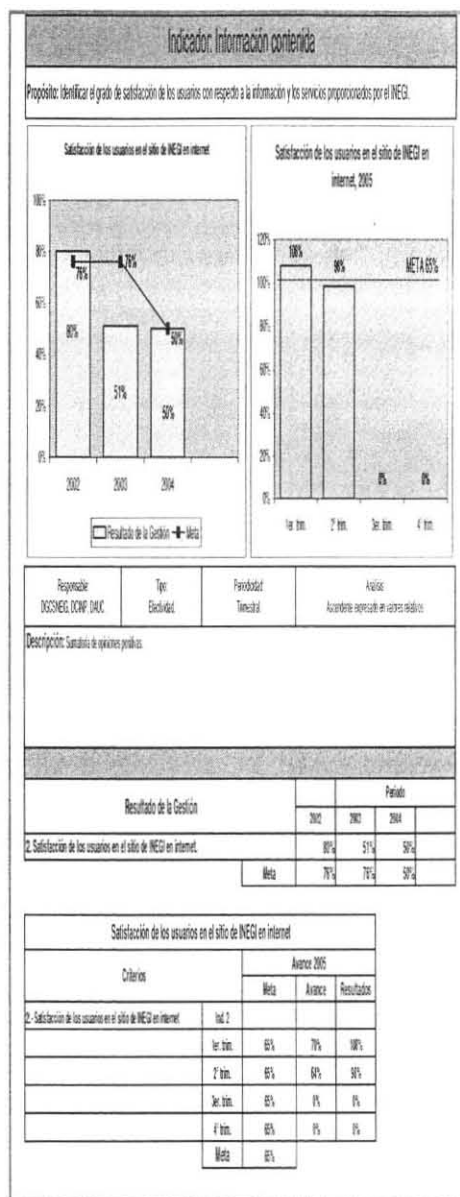
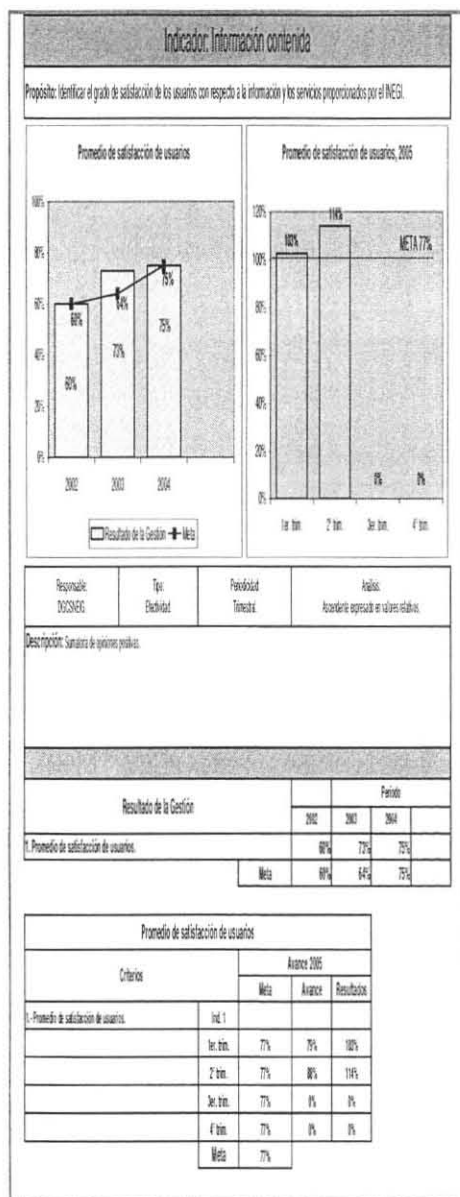
QUEJA Y SUGERENCIAS	2002	2003	2004
	%	%	%
1. Ampliar la información	3.9	1.4	1.3
2. Mejorar el servicio	4.5	2.9	4.4
3. Actualizar la información y/o productos	9.6	3.7	3.8
4. Tener en existencia los productos ofertados	3.6	4.7	3.4
5. Ampliar la oferta / variedad de productos	3.9	6.0	
6. Reducir el precio de los productos y servicios	1.5	2.1	2.4
7. Adquirir y/o Mejorar el equipo de cómputo y fotocopiadora	0.1	0.5	1.5
8. Mejorar la estructura y mantenimiento de las instalaciones	2.7	5.3	3.7
9. Mayor difusión y divulgación de productos y servicios así como la ubicación del Instituto	2.0	1.6	2.3
10. Otros comentarios y/o sugerencias	4.0	4.3	1.8
11. Ampliar el horario y calendario de servicios de venta y consulta	0.0	1.1	1.3
12. Desagregar información a diversos niveles (estatal, municipal, local, etc.)	9.3	2.1	1.5
13. Mejorar la presentación de los productos	2.8	1.3	1.2
14. Poner otros servicios (cafetería, servicio de Internet, música, etc.)	0.2	0.0	0.5
15. Contratar más personal			0.4
16. Digitalizar la información y/o los productos	2.5	1.5	0.9
17. Capacitar al personal adecuadamente	0.8	1.5	1.2
18. Mejorar el acceso y señalización de los centros	0.4	0.5	0.4
19. Establecer acciones de concertación	3.3	0.2	0.3
20. Mejorar la página de Internet / estructura, diseño, ligas	8.8	3.1	3.4
21. Acceder directamente a la información	2.2	0.3	0.1
22. Incluir información del INEGI (cursos, organigramas, convocatorias, directivos, etc.)	0.1	0.0	0.0
23. Incluir manual, glosario y/o metodología	0.6	0.2	0.1
24. Tener siempre en funcionamiento el servidor	0.1	0.2	0.0
25. Publicar mas temprano la información de coyuntura			0.0
26. Mas opciones tecnológicas			
27. Felicitaciones, comentarios favorables y no especificados.	33.1	55.6	59.9
Total de sugerencias	100	100	100

Atención prioritaria
Atención media
Atención baja

Dicha información lleva a identificar de manera permanente los factores críticos que demandan los clientes, y su percepción en cuanto al servicio prestado, orientando así la mejora continua y por ende la competitividad y la preferencia del mercado.

Específicamente para el subcriterio (1.2) "Relación integral con los clientes", los **mecanismos que desarrollan relaciones de largo plazo**, se obtienen a partir de la creación de los diferentes puntos de contacto que el INEGI tiene; dentro de los cuales se encuentran los correspondientes a "Comités", "Convenios" con el sector público, privado y social, "Institucionales alternos" etc. en donde, por medio de acciones de colaboración interinstitucional como son las sesiones de divulgación, cursos, talleres etc. se busca despertar el interés de la población en el uso de la información Estadística y Geográfica; los "Institucionales Fomento" conllevan de igual manera a establecer un contacto directo con los diferentes segmentos de la población tanto en el ámbito académico, social como económico. Dentro de los puntos de contacto "fijos" como son los servicios de la página en Internet, el servicio de correo electrónico, el SIEC etc. el contacto es diario con la población objetivo, por medio de una comunicación permanente directa o en línea; lo que también coadyuva a **mantener una relación positiva** con los clientes; por último la evaluación de productos realizada vía entrevistas a profundidad o grupos focales con clientes reales y potenciales, es un mecanismo altamente efectivo en el cual se **involucra al usuario dentro de la cadena de producción** desde la fase de diseño del producto. Las acciones antes citadas permiten establecer alianzas de diferentes tipos con organismos cúpula públicos, privados y sociales, que van acompañadas con eventos de relaciones públicas y promoción estableciendo así relaciones de largo plazo y positivas con la población objetivo.

Con relación a la **presentación de resultados** correspondientes al criterio uno, el Modelo del PNC, solicita se muestren en el criterio número ocho, por medio de gráficos que representen por lo menos tres periodos en los que se observe el comportamiento de la información o indicadores, incluyendo las metas, tipo de indicador y una explicación de lo observado. Una opción sería:



En donde es importante mostrar las evidencias de donde se obtuvo la información y como ésta impacta en el diseño y mejora de la organización.

Por último cabe señalar que en los criterios restantes del PNC como son planeación, procesos, liderazgo etc. se tendrán que documentar conforme a los requerimientos específicos que les señala el Modelo del PNC, los cuales incluyen la manera en cómo el criterio uno esta conectado con éstos. Dicha información no se muestra en éste trabajo, por ser el objetivo del mismo solo reflejar lo correspondiente al **Criterio uno** del Premio Nacional de Calidad.

▪ Conclusiones

-La psicología y los modelos de calidad total.

La aplicación de la psicología como rama de conocimiento para el desarrollo y operación de Modelos de Calidad Total en organizaciones que desean **insertarse en el ámbito de la competitividad**; permite al profesionalista en esta materia la aplicación directa de su experiencia, en la generación de información y conocimiento sobre la conducta humana; misma que en sistemas de aseguramiento es eje central para detectar las necesidades de los clientes/usuarios y sus niveles de satisfacción; en virtud de que se requiere de la experiencia y el conocimiento de las percepciones, motivaciones, sentimientos y actitudes que ejercen influencia en la conducta de los consumidores.

El psicólogo en la actualidad cuenta con bases teórico metodológicas que le permiten concebir y operar sistemas, mecanismos y herramientas de captación de los requerimientos y expectativas de diferentes segmentos de usuarios, siendo esto una ventaja competitiva dentro del ámbito laboral, ya que su formación le permite ubicar tanto aspectos estructurales como son la planeación, organización, administración o evaluación de una organización, como la posibilidad de investigar la complejidad del comportamiento humano; esta función la puede orientar tanto para el conocimiento del personal que labora dentro de la empresa o institución como para la segmentación de los consumidores, orientando con ello la producción de la oferta que las empresas u organizaciones generan y desarrollando al personal hacia una filosofía de servicio al cliente; elementos torales en la construcción de modelos de calidad total.

-Valoración de la curricula del Psicólogo para su inserción en el ámbito laboral.

Con el objetivo de que el estudiante o profesional de psicología del trabajo permanezca actualizado conforme a las demandas que surgen en el campo laboral y pueda insertarse en un mundo globalizado, cambiante y altamente competitivo; se identifica la necesidad de valorar permanentemente los contenidos temáticos y vivenciales que el espacio escolar le provee, con respecto a las nuevas tendencias que se viven en el mercado; específicamente hacia el manejo de altos niveles de productividad y competitividad en las organizaciones; en donde se encuentra inmersa la aplicación de sistemas y modelos de calidad, que permiten una mayor eficacia y eficiencia en el diseño de procesos de trabajo y por ende una mayor posibilidad de permanencia en el mercado. Aquí el psicólogo actual debe contemplar el manejo de un enfoque sistémico del conocimiento, ya que la interrelación que se establece con otras áreas de conocimiento en el ámbito laboral cada día se amplía; en el sentido de crear formas de trabajo denominadas multifuncionales, en donde el empleado que se habilita para diferentes competencias; es el que tiene mayores opciones de crecimiento profesional, económico y personal.

-El psicólogo como agente de cambio en la organización.

En todos los modelos actuales de calidad total el concepto de retomar al ser humano ya sea un cliente o empleado como pilar para la construcción de una empresa o institución, nos obliga a formarnos como agentes de cambio sensibles a las demandas de los diferentes grupos a los que como profesionales debemos atender; a nivel organizacional tenemos la responsabilidad de construir un cambio de actitud en el personal y directivos para que Modelos como el del Premio Nacional de Calidad o en su caso sistemas de aseguramiento, puedan operarse con convicción y de manera permanente dentro de una organización; esto para beneficio de la empresa o institución y como consecuencia para la sociedad; ya que la calidad total si bien no es una vacuna contra la desaparición de empresas y por ende la aparición del desempleo; sí aporta mecanismos y herramientas para la permanencia en el mercado o para la optimización en el desempeño de instituciones que su tarea es atender a diferentes sectores de la sociedad.

Se considera que la formación y competencias del psicólogo dentro de la implantación de modelos de calidad, le permite a la organización contar con un profesional que construirá formas de trabajo caracterizadas por retomar al ser humano desde un punto de vista integral.

-La detección de necesidades del usuario es un enfoque interdisciplinario.

Para medir las percepciones, motivaciones, actitudes y conductas del consumidor se requiere que un profesional, en este caso el psicólogo; se enfoque en la valoración de las creencias relacionadas con los atributos de un producto o servicio, creencias que guardan los sentimientos de aceptación o rechazo relacionados a ellos; y que pueden ser investigadas a partir de la aplicación de técnicas cualitativas como son las entrevistas a profundidad y los grupos focales; en donde el psicólogo por su formación es el profesionista más adecuado para aplicarlas, ya que cuenta con los fundamentos teórico-metodológicos necesarios para el manejo de grupos y por ende para identificar las relaciones que los sujetos investigados hacen con los contenidos y el diseño de un producto o servicio; siendo esto último el objetivo principal de la investigación exploratoria. Dicha función permite a los tomadores de decisiones orientar la oferta hacia mercados específicos y como consecuencia la disminución de costos de producción y una mayor penetración en los mercados meta.

-El cambio en el consumo.

La dinámica de cambio que se experimenta en la actualidad con relación a la posición y el rol que manejan los clientes para cualquier tipo de organización ya sea pública, privada o social, permite identificar, cómo los consumidores determinan por medio de una decisión de adquisición o uso, qué productos o servicios permanecerán vigentes dentro del mercado por el hecho de crear un valor agregado que les reditúa en la recepción de productos o servicios de mayor calidad y/o a un menor precio. La permanencia de dicha oferta impacta

directamente a todos los grupos de personas involucradas en la emisión y consumo de los productos o servicios que cada organización genera, ya que dichas personas abarcan desde el personal de la organización, los clientes/usuarios, la sociedad o en su caso los accionistas o directivos de la empresa o institución en virtud de que es una cadena de valor en donde cada grupo se ve beneficiado o afectado conforme a los resultados obtenidos. De ahí que las organizaciones actuales tienden a estructurarse con base a un enfoque sistémico que les permita responder de manera oportuna e integral a las demandas de sus grupos de usuarios; al poder ser retroalimentadas de manera permanente por los cambios constantes que sufre el entorno y que impactan en la producción o prestación de un servicio así como por las modificaciones internas inherentes a la organización.

-Enfoque al cliente:

Uno de los elementos que permiten la permanencia de las organizaciones es el **enfoque hacia las necesidades y expectativas** de los clientes como un elemento estratégico. De ahí que el PNC en su primer criterio determina la importancia de escuchar, medir y documentar, la “voz de los clientes”. Es por ello que los contenidos del presente estudio se orientan a presentar conceptualmente bases teórico-metodológicas para estructurar y presentar una opción de documentación del criterio uno del Premio Nacional de Calidad en una institución gubernamental; hecho que permitirá al interesado en el tema, contar con un punto de referencia para su aplicación en organizaciones que hayan optado por la adopción de sistemas de dirección que apoyan el desempeño de altos niveles de competitividad, ubicada ésta última no solo a nivel nacional sino con aplicación internacional; reconociendo la actual globalización en la que el mundo se encuentra inmerso.

-Sistemas de gestión:

Otra reflexión general a la que conduce este trabajo se remite directamente a la **factibilidad de operar sistemas de gestión** de la calidad en organizaciones Mexicanas, para impulsar la mejora continua y así proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial, independientemente del sector al que correspondan; ya que de manera automática se puede cuestionar, si instituciones gubernamentales que están sujetas a cambios de administración constantes pueden conceptualizar, desarrollar, evaluar y mejorar su operación bajo el modelo mostrado por el Premio Nacional de Calidad, el cual plantea en una de sus premisas, la continuidad y mejora de las operaciones, a partir de la inclusión de la voz del usuario o cliente, hecho que además de aplicarse debe ser documentado bajo requerimientos muy específicos, que permiten evaluar los niveles de madurez con los que cuenta la organización en cuanto a su enfoque, implantación y resultados; asignándoles puntajes que ubican a las empresas e instituciones en etapas iniciales de madurez o hasta aquellas que son consideradas como de “clase mundial” por tener sistemas proactivos e innovadores que se conectan con otros sistemas vía planeación estratégica,

generando así valor y competitividad. En este punto el papel del Psicólogo como profesional de la conducta humana es determinante en el sentido de poder sensibilizar a los miembros de la organización sobre los beneficios que reditúa la aplicación de Modelos de Calidad con un enfoque de atención a las necesidades del mercado y por consecuencia resulta necesario que se capacite y entrene en esta materia.

-Resistencias organizacionales.

Primeramente las dificultades que se enfrentan para la aplicación y documentación del criterio uno del Modelo y en si de sistemas de gestión, están encaminadas de inicio, a que los directivos de las organizaciones identifiquen la necesidad de crear una filosofía, cultura y gestión del Modelo, ubicando claramente los beneficios que implica administrar el sistema de calidad en su organización; ya que en ocasiones el desconocimiento de esto conduce a creer que su implantación es confusa e innecesaria y que ocupa tiempo excesivo del personal y los directivos sobre todo cuando se encuentra en etapas incipientes de desarrollo, en virtud de que la documentación de los sistemas de operación, su medición y mejora, necesariamente requieren de un esfuerzo de dirección, orden, coordinación, medición y mejora constantes, que en la rutina diaria de trabajo se puede observar como costoso. Por otra parte la implantación de mecanismos de control y mejora ante el personal técnico/operativo conduce a conformar una alta sensibilización hacia ellos porque son los directamente responsables de sistematizar la operación; y necesariamente deben ver reflejado el interés y compromiso de la alta dirección en el proceso de calidad, ya que si se observa una falta de congruencia entre las líneas directivas y la operación se tiende fácilmente a desatender la implantación de los mecanismos de mejora; es más puede existir el caso de que en algunas organizaciones se “vacune” al personal en el sentido de que intentos constantes de implantación de procesos de calidad sin resultados y compromiso, genera poca credibilidad en ellos.

-El usuario como eje de construcción:

Al enfocarnos en el desarrollo y documentación del criterio uno del Modelo, nos conduce necesariamente a situarnos en la detección de las perspectivas del usuario actual y potencial por medio del estudio y determinación de sus necesidades, expectativas y requerimientos, ya que es la base o inicio para mantener viva a una organización; lo que en el caso del sector privado les permite alcanzar una participación en el mercado y retener a los clientes, y para los organismos públicos, genera una lealtad por parte de la ciudadanía hacia la institución que opera de manera eficaz y eficiente en beneficio de la sociedad.

El contar con un marco integrador para la conceptualización y documentación del criterio uno del PNC, basado en las premisas y especificaciones que demanda el Modelo, facilitará la labor de constituir las acciones necesarias para crear un sistema de conocimiento del cliente/usuario interconectado con toda la operación de la organización; por ende permitirá la retroalimentación eficaz y eficiente para

la toma de decisiones dentro de una organización; orientándola hacia la plena satisfacción de los diferentes clientes a los que atienden.

Como fue señalado la interconexión sistémica entre el sistema de “clientes” y los diferentes sistemas de la organización como son: la planeación estratégica y táctica, los líderes o supervisores, los procesos de trabajo, el personal que los opera, los sistemas de conocimiento organizacional y su impacto hacia el entorno o sociedad es el elemento base que permitirá operar de manera competitiva y alcanzar niveles de clase mundial.

Los factores críticos en la obtención de información sobre las opiniones de los diferentes segmentos de la población radican principalmente en la selección de los métodos de estudio, las técnicas aplicadas, su traducción a recomendaciones o indicadores de satisfacción y los profesionistas que las aplican existiendo una necesidad de que el psicólogo se entrene en dicha materia para dar un valor agregado a la información que se utiliza para la toma de decisiones.

-Importancia de un marco teórico para la implantación:

Como fue mostrado en el cuerpo del documento, se requiere de inicio conformar un marco teórico (enfoque) que sustente la generación de información sobre los diferentes segmentos de usuarios, su conexión con la planeación estratégica y táctica, con el diseño y mejora de procesos de trabajo, así como con la orientación del personal y líderes hacia una cultura de servicio; hecho que es flexible conforme a las necesidades de agrupación de usuarios de cada institución o empresa; aunado a la factibilidad en el uso de diversas técnicas y herramientas tanto de tipo cuantitativo como cualitativas para profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas del usuario. La propuesta mostrada en este documento pretende tan solo mostrar un camino a seguir, el cual retoma las teorías y mecanismos presentados pero no implica que sean únicos ya que la oferta actual para realizar la investigación de necesidades y la evaluación de la satisfacción de los clientes es basta y controvertida, aunado a que los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta cada organización, delimitarán el alcance en la aplicación de dicho conocimiento.

Los ejercicios expuestos (implantación) para cada requerimiento que plantea el modelo en sus dos subcriterios, pretenden reflejar una alternativa para definir, procesar e integrar información cuantitativa y cualitativa de la opinión vertida por los usuarios, haciendo énfasis en el uso de datos cualitativos para la segmentación de usuarios aun y cuando algunas corrientes no coincidan en su utilidad, pero que en la práctica diaria se observa lo beneficioso y oportuno de su aplicación. La información del mercado obtenida se presenta de manera tal en que el lector pueda visualizar cómo, el conocimiento del mercado debe permear a toda la organización para que ésta actúe de manera proactiva, anticipándose a los cambios de la demanda.

-Documentación de los alcances:

Para el PNC es de suma importancia la forma en que se documenta la información ya que ésta debe reflejar claramente como opera la organización con un enfoque

sistémico en el quehacer diario; por lo que los evaluadores del premio se orientarán a observar y comprobar cómo cada organización integra su experiencia y conocimiento y responde a los diferentes requerimientos del mercado y por ende al Modelo, traduciéndolo en un aprendizaje organizacional permanente.

Por lo anterior se trató de exponer por cada requerimiento de los subcriterios que nos ocupan, la información básica a contemplar y presentar, tanto en su fundamento teórico/metodológico como a nivel de operación, sin pretender que este sea considerado como la mejor práctica, pero si como una orientación básica que permita ubicar el cómo se podría planear operar y medir el criterio uno del PNC dentro de una organización.

-Enfoque sistémico:

Un modelo sistémico como lo es el Premio Nacional de Calidad, tiene por objeto la comprensión de totalidades complejas, que deben ser entendidas en su globalidad y no de forma reduccionista; de ahí la importancia del presente trabajo en virtud de que trata de abarcar las diferentes áreas del conocimiento relacionadas con la investigación de las necesidades y niveles de satisfacción del cliente y su relación con el diseño y mejora de la organización y sus procesos productivos. Lo que se muestra es una experiencia que obviamente está sujeta a réplicas por parte de los lectores, quienes tendrán un conjunto de criterios de validación que podrán enriquecer el presente trabajo bajo sus propios esquemas de distinción.

Referencias

Acosta, J. (1975). *Teoría de decisiones en el sector público y en la empresa privada. Representaciones y servicios de ingeniería*, S.A. México.

Alries Chairman, Trout & Ries Advert Sing. inc Jacktrout. (1992). *Posicionamiento el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Mc Graw-Hill.

Boxwell, Jr y Robert, J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. México, Mc.Graw-Hill.

Brown, J.A.C. (s/f). *La psicología social en la industria*.

Collerette, P. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Trillas.

Fernández, R. (2002). *Segmentación de mercados*. Valiñas. ECAFSA. Thomson Learning.

Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. (2004). *Formación de evaluadores taller de homologación de criterios* [Folleto]. México. Oficina del Premio Nacional de Calidad.

Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. (2004). *Guía de participación* [Folleto]. México. Oficina del Premio Nacional de Calidad.

Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad. (2004). *Modelo de calidad Ponencia presentada en reunión nacional de evaluadores* [Presentación en pp]. México. Oficina del Premio Nacional de Calidad.

Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. (2004). *Modelo de calidad* [Folleto] México. Oficina del Premio Nacional de Calidad.

Grados, J. Beutelspacher, O y Castro, M. A. *Calificación de méritos*, (1997). *Evaluación de competencias laborales*. México. Trillas.

Harper W. Boyd, JR., Ph.D, Ralph Westfacc, Ph.D, Stanley F. Stasch, Ph.D. (1991). *Investigación de mercados texto y casos*. Limusa Noriega Editores. México, España, Venezuela, Argentina, Colombia, Puerto Rico.

Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Oxford University Press.

Hughes, D. (s/f). *Mercadotecnia planeación estratégica*. Universidad de carolina del norte.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (1995) *Administración por directrices. Hoshin Kanri*. (edición limitada.) Monterrey, N.L. México.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (2002). *Hacia un benchmarking exitoso*. Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. México. Edición Febrero.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1996). *Para el desarrollo de México. palabras del Dr. Carlos M. Jarque*. Presidente del INEGI. México. Aguascalientes.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2005). *Elementos básicos para la conceptualización de sistemas presentado en el taller de sistemas* [presentación en power point]. México. Aguascalientes.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2005). *Modelo de calidad*. México. Aguascalientes.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2005). *Taller para la construcción de indicadores*. [presentación en power point]. México. Aguascalientes.

Karsteng, H J. Krallinger, C (1991). *Planeación estratégica práctica*. CECSA.

Kaufman, R. (1988). *Identificación y resolución de problemas un enfoque de sistemas*. Trillas.

Kotler, P. (1991). *Dirección de mercadotecnia análisis, planeación y control*, (4^a.ed.). Diana.

Laboucheix, V. (1990). *Tratado de calidad total*. Tomo 1. revisión y adaptación Angel Pola Maseda. Ciencias de cdn la dirección traducción: Purificación y José Ma. Suárez.

Laboucheix, V. (1990). *Tratado de la calidad total*, tomo II revisión y adaptación Angel Pola Maseda. Ciencias de cdn la dirección Traducción: Purificación y José Ma. Suárez.

Macdonald, J y Steve T, (1999). *Como entender el benchmarking en una semana*. México. Panorama Editorial.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1996). [*Manual de capacitación, calidad*]. México. Aguascalientes.

Moen, D. Nolan, T. y Provost. L (s/f) *Traducción libre del cap. 1 "Improvement of Quality del libro Improving Quality Through Planned Experimentation* por Ronald Ed. McGraw-Hill.

Narres, K. (1997). *Investigación de mercados un enfoque práctico*, (2ª. ed.) Pearson Educación-Prentice may Hispanoamericana, S.A. México.

Orozco, G. G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de la Plata, IMDEC.

Pre-pruebas Comunicacionales: Manual de Juanita, (s/f).Universidad de Chicago.

Román, G. (2004). [*Manual de mercadotecnia y estrategias mercadológicas.*] Universidad de las Américas. Puebla.

Stanton, W. Michael J. Etzel Bruce J. Walter. (s/f) *Fundamentos de marketing* novena edición. Mc Graw Hill.

Stephen C. Tweid. (1991). *Enfoque estratégico. Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva*. Panorama.

Subdirección de Investigación de necesidades de los Usuarios. (2005). [*Manual de benchmarking*]. Aguascalientes. INEGI.

Subdirección de Investigación de necesidades de los Usuarios. (2004). [*Manual segmentación de mercados*]. Aguascalientes. INEGI.

Subdirección de Investigación de necesidades de los Usuarios. (2004). [*Manual de técnicas cualitativas*]. Aguascalientes. INEGI.

Walter, E. (11 edición) *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill.

Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2002) *Hacia un benchmarking exitoso*. D.R, México. (febrero. ed.).

Documentos electrónicos

American Society For Quality. (2005). Recuperado el 7 de septiembre del 2005 en <http://www.quality.nist.gov>.

Anónimo. *Benchmarkin*. (2005). Recuperado el 15 de octubre del 2005 en http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_pro.asp.

Anónimo. (s.f.). *Benchamarking*. Recuperado el 16 de octubre del 2005 en <http://www.icas.net7icasweb/benchmarking.htm>.

Anónimo. *Benchmarking inclusivo–información para competir*. (2003). Recuperado el 4 de septiembre del 2005 en <http://www.el-exportador.com/072003/gestión.htm>.

Anónimo. *Calidad*. (2005). Recuperado el 12 de noviembre del 2005 en http://www.calidad.org/public/bak_olds/0963612536_rodrig.htm. correo electrónico slc@calidad.org.

Anónimo. *Ciclo PDCA*. (s.f.). Recuperado el 15 de noviembre del 2005 en www.ctpe.com.ar/ficha_gol.htm.

Anónimo. *Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional*. (2005). Recuperado el 5 de septiembre del 2005 en Sisbtb.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/.../N13_2004/a09.htm.

Anónimo, *Comportamiento Humano en las organizaciones*. (s.f.). Recuperado el 10 de octubre del 2005 en www.avantel.net/vjaguado/disonancia pdf.

Anónimo. *La calidad total* (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre del 2005 en: http://www.burotec.es/docs/información_y_calidad.pdf.

Anónimo. Los estudios de usuarios en los programas de gestión de calidad. Propuesta de un marco teórico integrador para el estudio del usuario de información. (s.f.). Recuperado el 12 de noviembre del 2005 en http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/m_izquierdo/m_izquierdo.htm.

Anónimo. (s.f.). *Métodos cualitativos*. Recuperado el 7 de noviembre del 2005 en <http://boards3.melodysoft.com/app?ID=>.

Anónimo. *Modelo Malcon Baldrige*. (2004). Recuperado el 14 de septiembre del 2005 en www.baldrige.nist.gov.

Anónimo. (s.f.). Recuperado el 6 de septiembre del 2005 en http://www.monografias.com/trabajos_10/teje.shtml.

Anónimo. *Sobre competencias laborales*. (s.f). Recuperado el 19 de septiembre del 2005 en www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml.

Anónimo. (2005). Recuperado el 10 de octubre del 2005 en http://www.naya.org.ar/analisis_cualitativo/software.htm

Anónimo. (s.f.). *Técnicas de grupo*. Recuperado el 10 de octubre del 2005 en <http://www.tecnicasdegrupo.com/secciones>.

Anónimo. (2001). Recuperado el 3 de diciembre del 2005 en www3.uji.es/~pinazo/2001Tema4.htm.

Anónimo. (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre del 2005 en: <http://usuarios.lycos.es/guillemat/270.htm>.

Caicedo Cortés. (2005). *Enfoque sistémico de la organización, la tecnología y los modelos de gestión*. Recuperado el 4 de octubre del 2005 en <http://www.acfes.gov.co/revistas/ingenue/No37/Act8.html>.

Card Sorting + Entrevista abierta (2004). *El Enfoque Cualitativo en el desarrollo de arquitecturas de Información* Recuperado el 16 de noviembre) en http://www.biguel.com/textos/AIPO-Interaccion-2004_JesusCarreras.pdf.

Departamento de Consultoría Tecnológica, ROBOTIKER.(s.f.) Recuperados el 5 de noviembre del 2005 en <http://www.revista.robotikev.com/articulos/articulo8/pagina3.jsp>.

Ester Kaufman. (2005). Recuperado el 12 de septiembre del 2005 en www.esterkaufman.com.ar.

European Tour Quality Management *EL Modelo EFQM de excelencia empresarial*. (s.f.) Recuperado el 1 de noviembre en <http://www.clminnovacion.com/documentacion/excelencia/excelenmod.htm>.

Instituto Argonés de Fomento. (2005). Recuperado el 3 de septiembre del 2005 en <http://www.inf.es/prima/articulo/cap13.htm12>.

ITESM. (2005) Recuperado el 10 de octubre del 2005 en: <http://www.sistema.itesm.mx/cidi/documentos/pcp/pcpuv29.htm>.

Marín. E,Rincón. G, Morales, O (2003). *El manual APA conserva en la 5.ta edición*. Recuperado el 10 de julio del 2006 en: [d: /usuarios/susana/concere23/co\(pdf\)](http://usuarios/susana/concere23/co(pdf)).

Premio nacional de Calidad (2005) Recuperado el 12 de septiembre del 2005
en <http://www.pnc.org.mx>.